

**PARTNEROPPORTUNISMUS IN ZULIEFERBEZIEHUNGEN:  
EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG IN DER DEUTSCHEN AUTOMOBILINDUSTRIE**

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft  
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Freie Universität Berlin

VORGELEGT VON

Dipl.-Kfm. Alexander Hickel

Berlin

Juni, 2010

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Thomas Mellewig,  
Freie Universität Berlin

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Rudi Bresser,  
Freie Universität Berlin

Tag der mündlichen Prüfung: 15. Juli 2010

*Man weiß am besten, was man nicht gelernt hat.  
(Luis de Clapiers Marquis de Vauvenargues, Unterdrückte Maximen)*

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....		<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....		<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....		<b>X</b>
<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>13</b>
1.1	<b>PARTNEROPPORTUNISMUS IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN: RELEVANZ UND ZIELSETZUNG</b> .....	<b>13</b>
1.2	<b>STRUKTUR UND VORGEHENSWEISE DER UNTERSUCHUNG</b> .....	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>PARTNEROPPORTUNISMUS IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN: ZUM STAND DER FORSCHUNG</b> .....	<b>23</b>
2.1	<b>SELEKTION RELEVANTER STUDIEN UND DESKRIPTIVE ERKENNTNISSE</b> .....	<b>24</b>
2.2	<b>AUSWIRKUNGEN OPPORTUNISTISCHER VERHALTENSWEISEN</b> .....	<b>30</b>
2.3	<b>ABSICHERUNGEN VOR OPPORTUNISTISCHEN VERHALTENSWEISEN</b> .....	<b>35</b>
2.3.1	Formale und ökonomisch orientierte Bausteine .....	37
2.3.2	Relationale Bausteine .....	43
2.4	<b>TREIBER OPPORTUNISTISCHER VERHALTENSWEISEN</b> .....	<b>48</b>
2.4.1	Faktorspezifität und Abhängigkeit .....	49
2.4.2	Umweltunsicherheit .....	51
2.4.3	Leistungsambiguität und Informationsasymmetrien .....	52
2.4.4	Formalisierung und Kontrolle .....	54
2.4.5	Institutionell und kulturell bedingte Faktoren .....	55
<b>3</b>	<b>THEORIE UND HYPOTHESEN</b> .....	<b>59</b>
3.1	<b>ÜBERBLICK ÜBER DEN TRANSAKTIONSKOSTENANSATZ</b> .....	<b>60</b>
3.1.1	Erkenntnisinteresse und Grundkonzept .....	61
3.1.2	Charakterisierung der Akteure .....	65
3.1.2.1	Begrenzte Rationalität .....	66
3.1.2.2	“Es ist nicht alles Gold, was glänzt” oder Probleme beim Tausch: Partneropportunismus als zentrale Verhaltensannahme .....	67
3.1.2.3	Kritische Würdigung der transaktionstheoretischen Opportunismusannahme: Partneropportunismus als modellendogenes Konstrukt .....	76
3.1.3	Strukturalternativen .....	79
3.1.4	Zulieferbeziehungen als Hybridformen .....	87

<b>3.2</b>	<b>„ANGST KLOPFTE AN, VERTRAUEN ÖFFNET, KEINER WAR DRAUSSEN“ ODER: ANMERKUNGEN ZUR THEORIE DES SOZIALEN AUSTAUSCHS .....</b>	<b>92</b>
<b>3.3</b>	<b>FEUER FÄNGT MIT FUNKEN AN: TREIBER VON PARTNEROPPORTUNISMUS IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN .....</b>	<b>96</b>
3.3.1	Faktorspezifität.....	96
3.3.2	Unsicherheit .....	108
3.3.2.1	Nachfrageunsicherheit.....	113
3.3.2.2	Preisunsicherheit .....	114
3.3.2.3	Technologische Unsicherheit .....	116
3.3.2.4	Leistungsambiguität .....	118
3.3.3	Transaktionshäufigkeit .....	122
<b>3.4</b>	<b>TRAU, SCHAU, WEM: BAUSTEINE ZUR BESCHRÄNKUNG VON PARTNEROPPORTUNISMUS IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN.....</b>	<b>124</b>
3.4.1	Wahl des Zulieferers .....	127
3.4.2	Vertragskomplexität .....	132
3.4.3	Sich selbst durchsetzende Mechanismen .....	139
3.4.3.1	Drohender Reputationsverlust.....	145
3.4.3.2	Shadow of the Future .....	150
3.4.3.3	Shadow of the Past.....	157
<b>3.5</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG DES HYPOTHESENSYSTEMS.....</b>	<b>165</b>
<b>4</b>	<b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG: METHODISCHE KONZEPTION UND ANALYSE.....</b>	<b>170</b>
<b>4.1</b>	<b>EXPLORATIVE VORÜBERLEGUNGEN ZUR AUSWAHL DER BRANCHE.....</b>	<b>171</b>
4.1.1	Charakteristika und Trends in der Automobilindustrie.....	172
4.1.2	Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern in der Automobilindustrie.....	179
4.1.3	Opportunistische Verhaltensweisen von Zulieferern .....	191
<b>4.2</b>	<b>FORSCHUNGSDESIGN .....</b>	<b>196</b>
<b>4.3</b>	<b>AUSWAHLVERFAHREN UND DATENBASIS.....</b>	<b>197</b>
<b>4.4</b>	<b>ENTWICKLUNG DES ERHEBUNGSINSTRUMENTS .....</b>	<b>201</b>
<b>4.5</b>	<b>VERFAHREN DER HAUPTERHEBUNG .....</b>	<b>207</b>
<b>4.6</b>	<b>ABSCHÄTZEN VON METHODENFEHLERN .....</b>	<b>210</b>
<b>4.7</b>	<b>OPERATIONALISIERUNG DER KONSTRUKTE.....</b>	<b>214</b>
4.7.1	Grundlagen der Konstruktmessung und Gütebeurteilung.....	214
4.7.2	Zur Verwendung von Single-Items zur Konstruktmessung.....	230
4.7.3	Messung der abhängigen Variable .....	231
4.7.4	Messung der unabhängigen Variablen .....	233
4.7.5	Messung der Subgruppenvariablen .....	246
4.7.6	Messung der Kontrollvariablen.....	252

---

<b>4.8</b>	<b>METHODIK DER DATENAUSWERTUNG .....</b>	<b>255</b>
4.8.1	Die Regressionsanalyse und die Prüfungen ihrer Anwendungs- voraussetzungen .....	256
4.8.2	Anmerkungen zur Subgruppenanalyse.....	267
4.8.3	Zur Bestätigung von Nullhypothesen.....	270
4.8.4	Selbstselektion und Heckman-Korrektur .....	275
<b>5</b>	<b>ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG.....</b>	<b>279</b>
<b>5.1</b>	<b>HAUPTEFFEKTE: TREIBER VON PARTNEROPPORTUNISMUS .....</b>	<b>279</b>
<b>5.2</b>	<b>BESCHRÄNKUNG VON PARTNEROPPORTUNISMUS: SUBGRUPPENEFFEKTE .....</b>	<b>290</b>
5.2.1	Wahl des Zulieferers .....	290
5.2.2	Vertragskomplexität .....	297
5.2.3	Vertragsfunktionen als alternativer Messansatz? – Ein empirischer Exkurs .....	304
5.2.4	Reputationsverlust.....	312
5.2.5	Shadow of the Future .....	316
5.2.6	Shadow of the Past .....	322
5.2.7	Vertragsregime – Eine Ex-Post Analyse.....	328
<b>6</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>345</b>
<b>6.1</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG DER BEFUNDE UND ZENTRALE BEITRÄGE ZUM WISSENSCHAFTLICHEN ERKENNTNISFORTSCHRITT .....</b>	<b>347</b>
<b>6.2</b>	<b>EINSCHRÄNKUNGEN DER UNTERSUCHUNG UND ANSATZPUNKTE FÜR ZUKÜNFTIGE FORSCHUNGSARBEITEN.....</b>	<b>358</b>
	<b>ANHANG.....</b>	<b>366</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>403</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

ABBILDUNG 1: AUFBAU DER UNTERSUCHUNG .....	22
ABBILDUNG 2: VERÖFFENTLICHUNGEN 1975-2009 .....	27
ABBILDUNG 3: ZUGRUNDE GELEGTES DESIGN DER EMPIRISCHEN STUDIEN .....	27
ABBILDUNG 4: ZUR ANWENDUNG GEBRACHTE UNTERSUCHUNGSKONSTELLATIONEN .....	28
ABBILDUNG 5: THEORETISCHER HINTERGRUND DER UNTERSUCHTEN STUDIEN .....	29
ABBILDUNG 6: ZUR ANWENDUNG GEBRACHTE DATENAUSWERTUNGSVERFAHREN.....	30
ABBILDUNG 7: TRANSAKTIONS-KOSTENTHEORETISCHE ÜBERWACHUNGS- UND BEHERRSCHUNGSSTRUKTUREN .....	81
ABBILDUNG 8: TRANSAKTIONS-KOSTEN NACH ORGANISATIONSFORMEN IN ABHÄNGIGKEIT VON SPEZIFITÄT, HÄUFIGKEIT UND UNSICHERHEIT .....	86
ABBILDUNG 9: SPEZIFITÄT UND QUASIRENTE .....	102
ABBILDUNG 10: FAKTORSPEZIFITÄT UND OPPORTUNISMUSRISIKO.....	104
ABBILDUNG 11: AUSZAHLUNGSMATRIX DES GEFANGENENDILEMMAS .....	152
ABBILDUNG 12: KONSOLIDIERUNGSTREND IN DER AUTOMOBILBRANCHE .....	175
ABBILDUNG 13: ENTWICKLUNG DER MODELLPALETTE BEI MERCEDES-BENZ .....	177
ABBILDUNG 14: VERÄNDERUNG DER PROZENTUALEN KOSTENANTEILE ZWISCHEN 1979 - 2010.....	178
ABBILDUNG 15: ZULIEFERPYRAMIDE.....	182
ABBILDUNG 16: ENTWICKLUNG DER WERTSCHÖPFUNGSANTEILE VON HERSTELLERN UND ZULIEFERERN .....	186
ABBILDUNG 17: VERSCHIEBUNG DER ENTWICKLUNGSANTEILE ZWISCHEN HERSTELLER UND ZULIEFERER .....	187
ABBILDUNG 18: MARKENPRÄGENDE UND NICHT-MARKENPRÄGENDE MODULE AM BEISPIEL VON BMW .....	191
ABBILDUNG 19: ENTWICKLUNG DES ERHEBUNGSINSTRUMENTS .....	203
ABBILDUNG 20: KONSTRUKTMESSUNG MIT REFLEXIVEN UND FORMATIVEN INDIKATOREN.....	216
ABBILDUNG 21: DURBIN-WATSON-STATISTIK .....	264
ABBILDUNG 22: MÖGLICHE (FEHL-)ENTSCHEIDUNGEN BEI HYPOTHESENTESTS .....	271
ABBILDUNG 23: WECHSELSEITIGE BEZIEHUNGEN IM SIGNIFIKANZTEST .....	272

**TABELLENVERZEICHNIS**

TABELLE 1: ÜBERBLICK ÜBER DIE VERWENDETEN ZEITSCHRIFTEN DES REVIEWS .....	25
TABELLE 2: WILLIAMSON (1985) ÜBER OPPORTUNISMUS .....	69
TABELLE 3: BEISPIELE OPPORTUNISTISCHER VERHALTENSWEISEN .....	73
TABELLE 4: HYPOTHESENSYSTEM DER UNTERSUCHUNG .....	169
TABELLE 5: MERKMALE UNTERSCHIEDLICHER ZULIEFERTYPEN .....	184
TABELLE 6: ZUSAMMENFASSUNG DER GÜTEKRITERIEN UND DEREN ANSPRUCHSNIVEAUS .....	229
TABELLE 7: OPPORTUNISMUS - RELIABILITÄTS- UND VALIDITÄTSKRITERIEN DER ERSTEN UND ZWEITEN GENERATION.....	233
TABELLE 8: HUMANKAPITALSPEZIFITÄT - RELIABILITÄTS- UND VALIDITÄTSKRITERIEN DER ERSTEN UND ZWEITEN GENERATION.....	236
TABELLE 9: SPEZIFITÄT ZWECKGEBUNDENER SACHWERTE - RELIABILITÄTS- UND VALIDITÄTSKRITERIEN DER ERSTEN UND ZWEITEN GENERATION .....	237
TABELLE 10: ANLAGENSPEZIFITÄT - RELIABILITÄTS- UND VALIDITÄTSKRITERIEN DER ERSTEN UND ZWEITEN GENERATION .....	239
TABELLE 11: NACHFRAGEUNSIKERHEIT - RELIABILITÄTS- UND VALIDITÄTSKRITERIEN DER ERSTEN GENERATION .....	241
TABELLE 12: PREISUNSIKERHEIT - RELIABILITÄTS- UND VALIDITÄTSKRITERIEN DER ERSTEN GENERATION .....	242
TABELLE 13: TECHNOLOGISCHE UNSICHERHEIT - RELIABILITÄTS- UND VALIDITÄTSKRITERIEN DER ERSTEN UND ZWEITEN GENERATION .....	243
TABELLE 14: ERGÄNZENDE ÜBERSICHT UNABHÄNGIGER VARIABLEN: SINGLE-ITEM SPEZIFIKATIONEN .....	246
TABELLE 15: UNABHÄNGIGE VARIABLEN - FORNELL/LARCKER-KRITERIUM.....	246
TABELLE 16: ÜBERSICHT DER VERWENDETEN SUBGRUPPENVARIABLEN .....	252
TABELLE 17: ÜBERSICHT DER VERWENDETEN KONTROLLVARIABLEN .....	255
TABELLE 18: ÜBERSICHT DER REGRESSIONSDIAGNOSTIK .....	267
TABELLE 19: MODELL I - PRÜFUNG DER ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN.....	281
TABELLE 20: MODELL I - DESKRIPTIVE STATISTIK UND KORRELATIONSMATRIX .....	282
TABELLE 21: MODELL I - ERGEBNISSE DER REGRESSIONSANALYSE.....	284



---

TABELLE 22: MODELL II–VII - DESKRIPTIVE STATISTIK UND KORRELATIONSMATRIX.....	291
TABELLE 23: MODELL II - PRÜFUNG DER ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN .....	292
TABELLE 24: MODELL II - ERGEBNISSE DER REGRESSIONSANALYSE.....	294
TABELLE 25: MODELL III - PRÜFUNG DER ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN .....	298
TABELLE 26: MODELL III - ERGEBNISSE DER REGRESSIONSANALYSE .....	301
TABELLE 27: TETRACHORISCHE KORRELATION ZWISCHEN ACHT VERTRAGSKLAUSELN .....	309
TABELLE 28: HAUPTKOMPONENTENANALYSE MIT VARIMAX-ROTATION.....	310
TABELLE 29: VERTRAGSFUNKTIONEN - ERGEBNISSE DER REGRESSIONSANALYSE (EXKURSMODELLE).....	311
TABELLE 30: MODELL IV – PRÜFUNG DER ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN.....	313
TABELLE 31: MODELL IV - ERGEBNISSE DER REGRESSIONSANALYSE .....	314
TABELLE 32: MODELL V - PRÜFUNG DER ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN .....	317
TABELLE 33: MODELL V - ERGEBNISSE DER REGRESSIONSANALYSE .....	319
TABELLE 34: MODELL VI - PRÜFUNG DER ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN.....	323
TABELLE 35: MODELL VI - ERGEBNISSE DER REGRESSIONSANALYSE.....	325
TABELLE 36: MODELL VII - PRÜFUNG DER ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN .....	339
TABELLE 37: MODELL VII - ERGEBNISSE DER REGRESSIONSANALYSE.....	340

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abb.	Abbildung
ABS	Anti-Blockier-System
AG	Aktiengesellschaft
BMW	Bayerische Motoren Werke
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
CEO	Chief Executive Officer
CIF	Citation Impact Factor
CMB	Common Method Bias
c. p.	ceteris paribus
DAS	dedicated Asset Specificity
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
EFA	Explorative Faktorenanalyse
ESD	Entwicklungsdienstleister
ESP	Elektronisches-Stabilitäts- Programm
etc.	et cetera
f.	und folgende Seite
FAST	Future Automotive Industry Structure
ff.	und fortfolgende Seiten
F&E	Forschung und Entwicklung

---

ggf. ....	gegebenenfalls
GM .....	General Motors
HAS .....	Human Asset Specificity
HAWK .....	Herausforderung Automobile Wertschöpfungskette
Hrsg. ....	Herausgeber
i. A. ....	im Allgemeinen
i. d. R. ....	in der Regel
IOR .....	Interorganizational Relationship
IT .....	Informationstechnologie
JV .....	Joint Venture
Kap. ....	Kapitel
KFA .....	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KMO .....	Kaiser-Meyer-Olkin
korr. ....	korrigiert
LKW .....	Lastkraftwagen
m. a. W. ....	mit anderen Worten
Mio. ....	Millionen
MRA .....	Moderated Regression Analysis
Mrd. ....	Milliarden
MSA .....	measure of sampling adequacy
NIÖ .....	Neue Institutionenökonomik
Nr. ....	Nummer
PAS .....	Physical Asset Specificity
PKW .....	Personenkraftwagen
PSA .....	Peugeot Société Anonyme

---

S.	Seite
SET	Social Exchange Theory
SOF	Shadow of the future
sog.	sogenannte/r/e
SUV	Sport Utility Vehicle
SOP	Shadow of the Past
Tab.	Tabelle
TKA	Transaktionskostenansatz
TKT	Transaktionskostentheorie
TUNC	Technological Uncertainty
u. U.	unter Umständen
US/USA	United States (of America)
Vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
VDA	Verband der Automobilindustrie
Vol.	Volume (Jahrgang)
vs.	versus
VW	Volkswagen
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 PARTNEROPPORTUNISMUS IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN: RELEVANZ UND ZIELSETZUNG

*Nichts existiert ohne Ziel.  
(Charles Baudelaire, Tagebücher)*

*There seems to be a lack of understanding, both on the part of researchers and practitioners, about what mechanisms to adopt to tackle the very real problem of partner opportunism in the alliance context.  
(Das/Rahman (2002), S. 97)*

Die vorliegende Dissertation hat das Ziel, einen theoriegeleiteten, hypothesentestenden Erklärungsbeitrag von Partneropportunismus in Geschäftsbeziehungen zu leisten. Sie fragt deshalb erstens nach Art und Wirkung transaktionskostentheoretisch fundierter *Treiber* partneropportunistischer Verhaltensweisen und zweitens nach der Wirkung eines aus formalen und sich selbst durchsetzenden Mechanismen bestehenden Interventionsdesigns zur wirksamen *Einschränkung* dieser schädigenden Verhaltensweisen.

Partneropportunismus ist ein zentrales Problem zwischenbetrieblicher Beziehungen<sup>1</sup> und beeinflusst nicht nur Überlegungen bezüglich deren zweckmäßiger Ausgestaltung, sondern beeinträchtigt auch die grundsätzliche Leistungsfähigkeit der Geschäftsbeziehung. Die aktuelle Finanzkrise zeigt einmal mehr, dass offene, globalisierte Märkte, grausam launische Gesellen sind, die - naturgemäß - weder durch Moral noch durch Menschlichkeit gekennzeichnet sind. Der massive Konkurrenzdruck in diesen dynamischen, durch Heterogenität der Nachfrage charakterisierten Märkten, komplexere Umweltbedingungen, verkürzte Produktlebenszyklen, technologischer Entwicklungsdruck, Tendenzen zur Deregulierung sowie die Gefahr sinkender Preise und Erträge fordern die Wettbewerbsfähigkeit von unter wachsender Unsicherheit agierenden Unternehmen zunehmend heraus und verändern u. a. Fertigungstiefe und Beschaffungsstrategien. Eine zentrale Eigenschaft der auf solchen Märkten handelnden Akteure ist deren legitimes Interesse, eigennutz- bzw. Shareholder-orientiert vorzugehen und ihr Handeln häufig ganz an dieser Zielsetzung auszurichten. Wettbewerb ist “the constant struggle among firms for comparative advantages in resources that will yield marketplace positions of competitive advantage for some market segments(s) and, thereby, superior financial performance”,<sup>2</sup> sodass

---

<sup>1</sup> Vgl. Das/Rahman (2002), S. 89.

<sup>2</sup> Hunt (2000), S. 138.

sich Unternehmen mit der Notwendigkeit konfrontiert sehen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile schneller als ihre Mitbewerber zu entwickeln und diese Vorteile zu ihren Gunsten im Markt auszunutzen. Für die Unternehmen wird es im Zuge der skizzierten Herausforderungen immer schwieriger, den Markt- und Wettbewerbsforderungen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette ausreichend nachzukommen, sodass deren wirtschaftliche Aktivitäten häufig nicht über traditionelle Marktbeziehungen, sondern Formen interorganisationaler Zusammenarbeit koordiniert werden. Die fehlende Kompetenz der Hersteller und deren Bedarf nach maßgeschneiderten Lösungen und Leistungsbündeln führen bspw. in der Automobilindustrie zu einer fortlaufenden Intensivierung der Beziehung zwischen Hersteller und Zulieferer und einem gesteigerten Ausmaß interdependenter Aktivitäten. Der kontinuierlich ansteigende Druck der Unternehmen, Wissenslücken zu schließen<sup>3</sup> und ihr(e) Leistungsniveau, Produktivität und Ertragskraft zu stabilisieren und weiter auszubauen, verursacht Anreize, dass die Akteure alle sich bietenden Chancen auf ökonomische Vorteile, ggf. auch auf dem Rücken ihrer Geschäftspartner ausnutzen werden. Trotz einer wirtschaftlichen Unabhängigkeit der Partner kommt es durch den häufig wechselseitigen Wissenstransfer sowie das Tätigen von Vorleistungen und Investitionen zu unterschiedlich stark ausgeprägten Abhängigkeiten zwischen den Akteuren, die eine Partei mächtig genug machen, eigene Interessen auch zulasten des Gegenübers und zum eigenen Vorteil durchzusetzen. Gerade spezifische Investitionen bergen die Gefahr, die daraus entstehende einseitige Abhängigkeit opportunistisch auszunutzen, indem versucht wird, den Preis auf das Niveau der bestmöglichen Alternativverwendung der spezifischen Investitionen nachzuverhandeln. Opportunismus in Geschäftsbeziehungen verdeutlicht, dass die Akteure im Rahmen der Gestaltung ihrer Austauschbeziehungen bereit sind, ihre Eigeninteressen auch unter Zuhilfenahme von bspw. List, Lügen, Stehlen, Betrügen und anderen Formen von Täuschungen zu verfolgen, die damit als das extreme Gegenteil partnerschaftlicher Kooperation bewertet werden können. Opportunistische Verhaltensweisen müssen demnach weder durch aktives Handeln vorangetrieben noch offensichtlich wahrnehmbar sein. So kann bspw. häufig nicht beurteilt werden, inwieweit die Leistung des Partners auf externe Einflüsse oder dessen (bewusst fehlende) Anstrengungen zurückzuführen ist. Auch wäre es denkbar, dass sich der eigentliche Leistungserstellungsprozess selbst einer Beobachtung durch den Partner entzieht. In beiden Fällen bliebe die Nicht-Erfüllung von Vereinbarungen zumindest vorläufig unentdeckt.<sup>4</sup> Hierbei wird deutlich, dass opportunistische Verhaltensweisen nicht

---

<sup>3</sup> Vgl. Meier (2010), S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Wathe/Heide (2000).

ausschließlich auf den expliziten Vertragsbruch abstellen, sondern auch nicht formal dokumentierte Verabredungen der Partner betroffen sein können. Im Hinblick auf den ersten Fall ist zu bedenken, dass das Vorhandensein rechtlich verbindlicher Verträge nicht zwangsläufig zu einer wirksamen Einschränkung von Partneropportunismus führt, da sich die Vertragsgestaltung im Rahmen komplexer Transaktionen als zeitaufwendig, kostspielig und inhaltlich schwierig erweist, wodurch nicht mehr per se von einer gerichtlichen Durchsetzbarkeit vertraglicher Ansprüche ausgegangen werden kann. Die Wahrscheinlichkeit, für opportunistische Verhaltensweisen belangt werden zu können, fällt im Hinblick auf die mit der Unvollständigkeit der Verträge einhergehenden rechtlichen Grauzonen und die sich darüber ergebenden Handlungsspielräumen mitunter recht klein aus. Insofern verwundert es nicht, dass zahlreiche Berichterstattungen der Wirtschaftspresse verdeutlichen, dass Opportunismus in Geschäftsbeziehungen weder ein neues noch ein unübliches Phänomen darstellt: Ein frühes Beispiel ist die Auseinandersetzung zwischen dem Fahrzeughersteller Audi und dem Unternehmen FAW, mit dem in den späten 80er und 90er Jahren der Audi 100/200 gemeinsam in China gebaut wurde. FAW nutzte bestehende Vertragslücken und beutete den Technologietransfer opportunistisch aus: Ab 1993 fertigte das Unternehmen in Eigenregie ein mit dem Audi 100 nahezu baugleiches Modell unter dem Namen Hongqi. Mit einem ähnlich gelagerten Problem sah sich der Autobauer Volkswagen (VW) konfrontiert: Der ehemalige chinesische VW-Partner „SAIC Chery Automobile Co.“ nutzte das von VW in die Beziehung eingebrachte Wissen aus und brachte im Jahr 1999 ein mit dem SEAT Toledo fast identisches Modell unter der Bezeichnung A11 auf den Markt.<sup>5</sup> Im Jahr 2004 wurden zahlreiche Stahlverwender wie Maschinenbauer und Hersteller von Autoteilen von ihren Lieferanten unter Druck gesetzt, die - trotz bestehender Verträge - vertragswidrige Preiserhöhungen über die Drohung durchsetzten, die Stahlbelieferung an die Kunden zu stoppen. Die Klagen der Abnehmer vor Gericht erwiesen sich in diesem Fällen als weitgehend wirkungslos.<sup>6</sup> Der US-Automobilhersteller General Motors (GM) wurde im Jahr 2006 durch seinen wichtigsten Zulieferer Delphi massiv in Bedrängnis gebracht: Dieser forderte zur Aufstockung seiner Gehälter Unterstützungszahlungen von GM und versuchte diese durch die Androhung von Streik gegenüber seinem Abnehmer durchzusetzen, der GM in eine existenzbedrohliche Lage gebracht hätte. Im Jahr 2008 eskalierte der Streit zwischen dem US-Autobauer Chrysler und dem defizitären Zulieferer Plastech, einem Spezialisten für Konsolen im Fahrzeuginnenraum: Nach Kündigung des Vertrages verlangte Chrysler die Herausgabe

---

<sup>5</sup> Vgl. für beide Beispiele Automobilindustrie (2003), Nr. 10, S. 42.

<sup>6</sup> Vgl. Wirtschaftswoche (2004), Nr. 21, S. 66.

spezifischer, für die Produktion notwendige Werkzeuge und Maschinen. Der Zulieferer jedoch verweigerte die Herausgabe, woraufhin sich Chrysler in zahlreichen seiner Produktionsstätten mit einem Produktionsstopp konfrontiert sah.<sup>7</sup> Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Existenz opportunistischer Verhaltensweisen die zentrale Bedingung für das Bestehen von Verhaltensrisiken darstellt, worüber sich in der Folge ernsthafte Konsequenzen für die Ausgestaltung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ableiten lassen. Im Hinblick auf die strategische Entscheidung über das geeignete institutionelle Arrangement der Zusammenarbeit zeigen bspw. Steensma/Corley (2001) und Schilling/Steensma (2002), dass einer möglichen Bedrohung durch opportunistische Verhaltensweisen durch die Wahl einer Akquisitionsstrategie begegnet wird.<sup>8</sup> Eine rein vertragliche Zusammenarbeit gestaltet sich in diesem Zusammenhang als offenbar zu risikobehaftet. Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Gefahr opportunistischer Verhaltensweisen Auswahl-, Verhandlungs- und Überwachungsprozesse verlängern, worüber höhere Informations- bzw. Transaktionskosten generiert werden.<sup>9</sup> Darüber hinaus bedroht Opportunismus den Informationsaustausch und die Interdependenz der Partner, die sich angesichts der Gefahr opportunistischer Verhaltensweisen vorsehen werden, allzu sensible Details an den Partner weiterzugeben. Dies verhindert nicht nur die schnelle Entwicklung einer engen Zusammenarbeit und gefährdet damit die Stabilität der Beziehung, sondern schränkt auch mögliche Synergieeffekte nahezu oder vollständig ein, was ein Erklärungsansatz für die von Gulati et al. (2009) getroffene Feststellung sein könnte, dass trotz einer enormen Zunahme zwischenbetrieblicher Beziehungen in den letzten Jahren, deren ökonomischer Erfolg und die damit verbundenen Vorteile einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit bislang nur sehr schmal ausfallen.<sup>10</sup> Opportunistische Verhaltensweisen verringern die Zuversicht in die Kooperation des Partners, vermindern das Engagement der betroffenen Partei,<sup>11</sup> fördern die Anzahl zwischenbetrieblicher Konflikte und reduzieren den häufig wettbewerbsrelevanten Wissenstransfer zwischen den Parteien.<sup>12</sup> Die einseitige Betonung von Eigeninteressen sowie die kurzfristige Maximierung des eigenen Vorteils auf Kosten des Partners signalisieren kein besonderes Interesse an einer vertrauensvollen, für

---

<sup>7</sup> Vgl. Handelsblatt (2008), Nr. 26, S. 15. Zahlreiche weitere Beispiele finden sich im weiteren Verlauf der Arbeit.

<sup>8</sup> Vgl. Schilling/Steensma (2002), S. 390 und S. 396; Steensma/Corley (2001), S. 274 und S. 281.

<sup>9</sup> Vgl. Dahlstrom/Nygaard (1999); White/Lui (2005).

<sup>10</sup> Vgl. Gulati et al. (2009), S. 1213.

<sup>11</sup> Vgl. Skarmeas et al. (2002).

<sup>12</sup> Vgl. Meier (2010), S. 13. Für Darstellung und Diskussion weiterer Determinanten des Wissenstransfers in zwischenbetrieblichen Beziehungen siehe den ausführlichen Literaturüberblick von Meier (2010).



beide Partner vorteilhaften Zusammenarbeit.<sup>13</sup> Fehlende Reziprozität und Langfristigkeit vermindern die gemeinsame Beziehungsleistung und fördern negative Leistungsindikatoren, was die effizienzhemmenden Wirkungen opportunistischer Verhaltensweisen nochmals verdeutlicht. Diese gelten auch im Schrifttum als unstrittig.<sup>14</sup> Trotz dieser im Rahmen von zwischenbetrieblichen Beziehungen zentralen Bedeutung von Partneropportunismus sowie dem damit verbundenen Interesse an einer zweckmäßigen Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung, fehlen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung bislang weiterführende Erkenntnisse hinsichtlich der Determinanten von und dem Umgang mit opportunistischen Verhaltensweisen. Obgleich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Opportunismus in Geschäftsbeziehungen in den letzten zehn Jahren einen deutlichen Zuwachs erfahren hat, so liegen, wie Kapitel 2 zeigen wird, bislang kaum über 30 Studien vor<sup>15</sup>, die eine systematische Auseinandersetzung mit Partneropportunismus beinhalten.<sup>16</sup> Eine erschöpfende Erklärung der Treiber opportunistischer Verhaltensweisen sowie die Ableitung eines angemessenen Interventionsdesigns sind bislang nur unzureichend gegeben, zumal weniger als zehn empirische Studien (Top-Journals) Treiber und Interventionsmechanismen *gemeinsam* einer Prüfung unterziehen: „Although scholars in various disciplines have studied the general topic of opportunistic behavior, our understanding of partner opportunism in strategic alliances appears to be fragmented and inadequate.“<sup>17</sup> Ein einflussreicher theoretischer Ansatz, der die Analyse zwischenbetrieblicher Beziehungen explizit vor dem Hintergrund opportunistischer Verhaltensweisen ermöglicht, ist die Transaktionskostentheorie: „The conventional view held by users of [...] transaction cost economics (e.g., Williamson, 1985) is that in an exchange relationship, it is the agent who tends to behave opportunistically, prompting the principal to adopt mechanisms for curbing such opportunism.“<sup>18</sup> Damit rücken auch Verträge und Vertragsverhandlungen in den Vordergrund,<sup>19</sup> repräsentieren diese dem Transaktionskostenansatz zufolge doch ein zentrales Instrument zur Absicherung vor opportunistischen Handlungsweisen des Transaktionspartners.<sup>20</sup> Gemeint sind hiermit formgebundene, bewusst ausgehandelte Willenserklärungen, in deren Rahmen sich die Partner zu bestimmten zukünftigen

---

<sup>13</sup> Vgl. Gundlach et al. (1995); Katsikeas et al. (2009).

<sup>14</sup> Vgl. z. B. Parkhe (1993); Luo (2007a).

<sup>15</sup> Der Rückblick wurde auf eine in Kapitel 2 näher beschriebene Auswahl an zentralen Managementzeitschriften beschränkt.

<sup>16</sup> Diesen Tatbestand bemängelten Wathne/Heide (2000) bereits vor zehn Jahren, vgl. S. 36.

<sup>17</sup> Das/Rahman (2010), S. 55.

<sup>18</sup> Lado et al. (2008), S. 402.

<sup>19</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 155ff.

<sup>20</sup> Vgl. Macneil (1978); Heide (1994).

Verhaltensweisen verpflichten, womit sie ihr Handeln für den anderen vorhersehbarer machen. Ein wesentlicher Grund für die geringe Anzahl opportunistusbezogener Studien könnte in der von der Transaktionskostentheorie vertretenen Auffassung liegen, Opportunismus als modellexogene - und damit unveränderliche - Verhaltensannahme zu begreifen: Demzufolge konstatieren Rokkan et al. (2003) folgerichtig: „Opportunism has rarely been studied explicitly.“<sup>21</sup> Wie die umfassenden, transaktionskostentheoretisch bezogenen Reviews von David/Han (2004) oder Geyskens et al. (2006) zeigen, kann Opportunismus in einer Vielzahl von Studien damit lediglich *indirekt* Rechnung getragen werden: Hohe Ausprägungen von Faktorspezifität, Unsicherheit und Transaktionsfrequenz stellen angesichts eines allgegenwärtigen Opportunismus (vereinfacht gesagt) Gefahren dar, deren damit verursachte Transaktionskosten am besten über das Instrument der vertikalen Integration begrenzt werden können. Opportunistische Verhaltensweisen sind damit das zentrale Argument für das Marktversagen und die Existenz von Organisationen.<sup>22</sup> Wie einleitend herausgestellt, fragt die vorliegende Arbeit nach Treibern und Dämpfern partneropportunistischer Verhaltensweisen. Zur Analyse *direkter* Kausalitäten ist es demzufolge notwendig, Opportunismus nicht mehr als Annahme, sondern als abhängige Variable zu begreifen. Hierdurch wird es möglich, das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen von situativen Bedingungen (d. h. transaktionsspezifischen Merkmalen) abhängig zu machen, worüber Mechanismen abgeleitet und analysiert werden können, in denen es aus individueller Perspektive sinnvoller erscheinen wird, kooperatives oder zumindest vertragstreues anstelle von opportunistischem Verhalten an den Tag zu legen. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass bislang kaum Untersuchungen vorliegen, die die vom Transaktionskostenansatz vorgeschlagenen Transaktionscharakteristika gemeinsam aufgreifen und deren Wirkungen auf Partneropportunismus im Rahmen einer großzahligen empirischen Studie untersuchen. Darüber hinaus fällt neben einem nicht homogenen Ergebnisbild auf, dass weder den einzelnen *Dimensionen* von Faktorspezifität und Umweltunsicherheit ausreichend Rechnung getragen noch den nicht über einen juristischen Weg durchsetzbaren (d. h. sich-selbst-durchsetzenden) Mechanismen genügend Aufmerksamkeit geschenkt wurde: „[...] the knowledge of strategies for managing opportunism remains incomplete.“<sup>23</sup> Die formulierten Untersuchungsziele können im Hinblick auf die skizzierten Forschungsdefizite nun in spezifizierter Form dargestellt werden:

---

<sup>21</sup> Vgl. Rokkan et al. (2003), S. 211.

<sup>22</sup> Vgl. Williamson (1993), S. 102.

<sup>23</sup> Wathne/Heide (2000), S. 36.

- Welchen Einfluss haben verschiedene Formen von Faktorspezifität, Preisunsicherheit, technologischer Unsicherheit, Nachfrageunsicherheit, Leistungsambiguität und Transaktionsfrequenz auf das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen?
- Welchen Einfluss haben formale Verträge, die Auswahl des Zulieferers, die Möglichkeit, die Reputation des Zulieferers zu bedrohen, die Aussicht auf eine zukünftige Zusammenarbeit mit dem Hersteller sowie eine gemeinsame Vergangenheit, partneropportunistische Verhaltensweisen wirksam zu begrenzen?
- Gibt es möglicherweise Unterschiede zwischen formalen und sich selbst durchsetzenden Mechanismen hinsichtlich der Effektivität, Partneropportunismus einzuschränken?

## **1.2 STRUKTUR UND VORGEHENSWEISE DER UNTERSUCHUNG**

Zur Erreichung der Untersuchungsziele und der Beantwortung der skizzierten Fragestellungen wird folgender Untersuchungsverlauf angesetzt:

Im Anschluss an die in Kapitel 1 einleitend vorgenommene Darstellung von Problemstellung und Erkenntnisinteresse der Arbeit folgt in Kapitel 2 eine systematische Auswertung bisheriger empirischer Befunde von Partneropportunismus in Geschäftsbeziehungen, worüber der Stand bisheriger wissenschaftlicher Forschungsbemühungen abgeleitet wird. Hierzu wird die Selektion und Suche von relevanten Studien in einer Auswahl an Journals beschrieben und erste deskriptive Befunde vorgestellt. (Kapitel 2.1). Wurde Partneropportunismus als unabhängige Variable modelliert, so bilden die Auswirkungen schädigender Verhaltensweisen den Forschungsgegenstand der entsprechenden Studien, deren Befunde in Kapitel 2.2 aufgeführt werden. Repräsentiert Opportunismus analog zur vorliegenden Studie die abhängige Variable der Untersuchung, so können zwei Cluster an Variablen identifiziert werden: Kapitel 2.3 differenziert zwischen formalen und relationalen Einflussfaktoren und beschreibt jene Variablen, die in einem negativen Zusammenhang mit der zu erklärenden Variable stehen und insofern als Opportunismus begrenzende Mechanismen zu bewerten sind. Umgekehrt werden im Anschluss jene Variablen betrachtet, denen im Hinblick auf das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen eine positive Kausalität unterstellt wurde (2.4). Die Befunde dieser Bestandsaufnahme reflektieren offene Fragen und Forschungslücken und verdeutlichen die Implikationen für die vorliegende Untersuchung.

Kapitel 3 beinhaltet den theoretischen Bezugsrahmen sowie die Modellentwicklung der vorliegenden Studie. Da nicht nur die Aussagekraft der Transaktionscharakteristika zur Erklärung von Partneropportunismus überprüft werden soll, sondern auch auf einige der vom Transaktionskostenansatz vorgeschlagenen Mechanismen zur Einschränkung von Partneropportunismus abgestellt wird, liefert Kapitel 3.1 zunächst einen Überblick über die Transaktionskostentheorie. Hierbei stehen in Form von „begrenzter Rationalität“ und „Opportunismus“ die beiden Verhaltensannahmen der Theorie im Vordergrund, denen eine kritische Würdigung der transaktionskostentheoretischen Opportunismusannahme folgt. Neben einigen begrifflichen Klarstellungen wird die Auffassung dargelegt, Opportunismus als modellendogenes Konstrukt zu begreifen und damit einer empirischen Überprüfung zugänglich zu machen. Abschließend werden die verschiedenen Strukturalternativen kurz aufgezeigt, um dann auf die für die vorliegende Arbeit interessierende Betrachtungsebene von Hersteller-Zuliefererbeziehungen zu fokussieren. Ein zum Transaktionskostenansatz komplementärer Theoriestrang wird in Kapitel 3.2 dargelegt: Die Theorie des sozialen Austauschs berücksichtigt - anders als der Transaktionskostenansatz - die Einbettung ökonomischer Transaktionen in einen sozialen Kontext, wodurch sozialen und historischen Aspekten einer persönlichen Beziehung zwischen den Transaktionspartnern und damit einer realitätsnäheren Sichtweise Rechnung getragen werden kann. Im Anschluss werden die Wirkungen eines differenzierten Sets transaktionskostentheoretisch fundierter Treiber auf das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen beschrieben und konkretisiert und erste, empirisch überprüfbare Hypothesen entwickelt (3.3). Kapitel 3.4 treibt die Modellentwicklung weiter voran und widmet sich den Bausteinen zur Beschränkung von Partneropportunismus. Hierbei werden sowohl formale Verträge als auch eine Reihe sich selbst durchsetzender Mechanismen konzeptionalisiert und Hypothesen hinsichtlich deren Wirksamkeit zur Einschränkung opportunistischer Verhaltensweisen formuliert. Die in den beiden zentralen Kapiteln 3.2 und 3.3 schrittweise eingeführten Hypothesen erfahren in Kapitel 3.5 als Ergebnis der Modellentwicklung ihre überblicksartige Zusammenfassung.

An die theoretische Fundierung schließt die empirische Analyse an. Das vierte Kapitel erläutert die methodische Konzeption der Untersuchung und die zur Anwendung gebrachten Analysemethoden. Hierzu wird in Kapitel 4.1 zunächst der empirische Feldzugang in Form von Hersteller-Zulieferer-Beziehungen der Automobilindustrie beschrieben und aktuelle Charakteristika und Trends dieser Branche skizziert – dies geschieht insbesondere vor dem Hintergrund, dass bislang nur eine Studie vorliegt, die Opportunismus in der

Automobilindustrie explizit zum Untersuchungsgegenstand erhebt.<sup>24</sup> Nachfolgend findet sich neben einigen branchenbezogenen Bemerkungen zur Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer auch eine praxisnahe Darstellung des für die Hersteller ernst zu nehmenden Problems opportunistischer Verhaltensweisen ihrer Zulieferer. Im Anschluss wird das gewählte Forschungsdesign kurz skizziert (4.2) und werden sowohl Auswahlverfahren als auch Datenbasis der Untersuchung vorgestellt (4.3). Kapitel 4.4 veranschaulicht dann zunächst den mehrstufigen Prozess der Entwicklung des Erhebungsinstruments zwischen 2005 und 2007, sodass nachfolgend auf das Verfahren der Haupterhebung eingegangen werden kann (4.5). Hiernach erfolgen Überlegungen hinsichtlich möglicher Methodenfehler und die Darstellung der gewählten Lösungsansätze (4.6). Danach stellt Kapitel 4.7 auf die Operationalisierung der in die Analyse eingebrachten Konstrukte ab: Nachdem die Grundlagen der Konstruktmessung und die verwendeten Gütebeurteilungsmaße erklärt wurden, erfolgt im Anschluss die Beurteilung der entsprechenden Messansätze. Den Abschluss des Kapitels bildet die Erläuterung der Methodik der Datenauswertung (4.8). Der ausführlicheren Darstellung hinsichtlich der Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen der Regressionsanalyse folgen Anmerkungen zur Subgruppenanalyse, zum Versuch einer „Bestätigung“ von Nullhypothesen sowie zur aufgrund von Selektionseffekten zur Anwendung gebrachten Heckman-Korrektur.

In Kapitel 5 erfolgt die Darstellung und Interpretation der empirischen Untersuchungsergebnisse. Die in Kapitel 3.3 abgeleiteten Hypothesen hinsichtlich der Treiber opportunistischer Verhaltensweisen werden in Kapitel 5.1 aufgegriffen, während die in Kapitel 3.4 vermuteten Zusammenhänge im Hinblick auf die Bausteine zur Beschränkung von Partneropportunismus in Kapitel 5.2 analysiert und im Rahmen einer ex-post Analyse weiter ausgebaut werden.

Die Untersuchung wird im sechsten Kapitel mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Befunde (6.1) abgeschlossen. Neben einer Diskussion über die Limitationen der vorliegenden Arbeit werden ferner auch Hinweise zum weiteren Forschungsbedarf aufgezeigt (6.2).

Abb. 1 stellt den Gang der Untersuchung zusammenfassend in grafischer Form dar.

---

<sup>24</sup> Es handelt sich hierbei um die Untersuchung von Sako/Helper (1998).

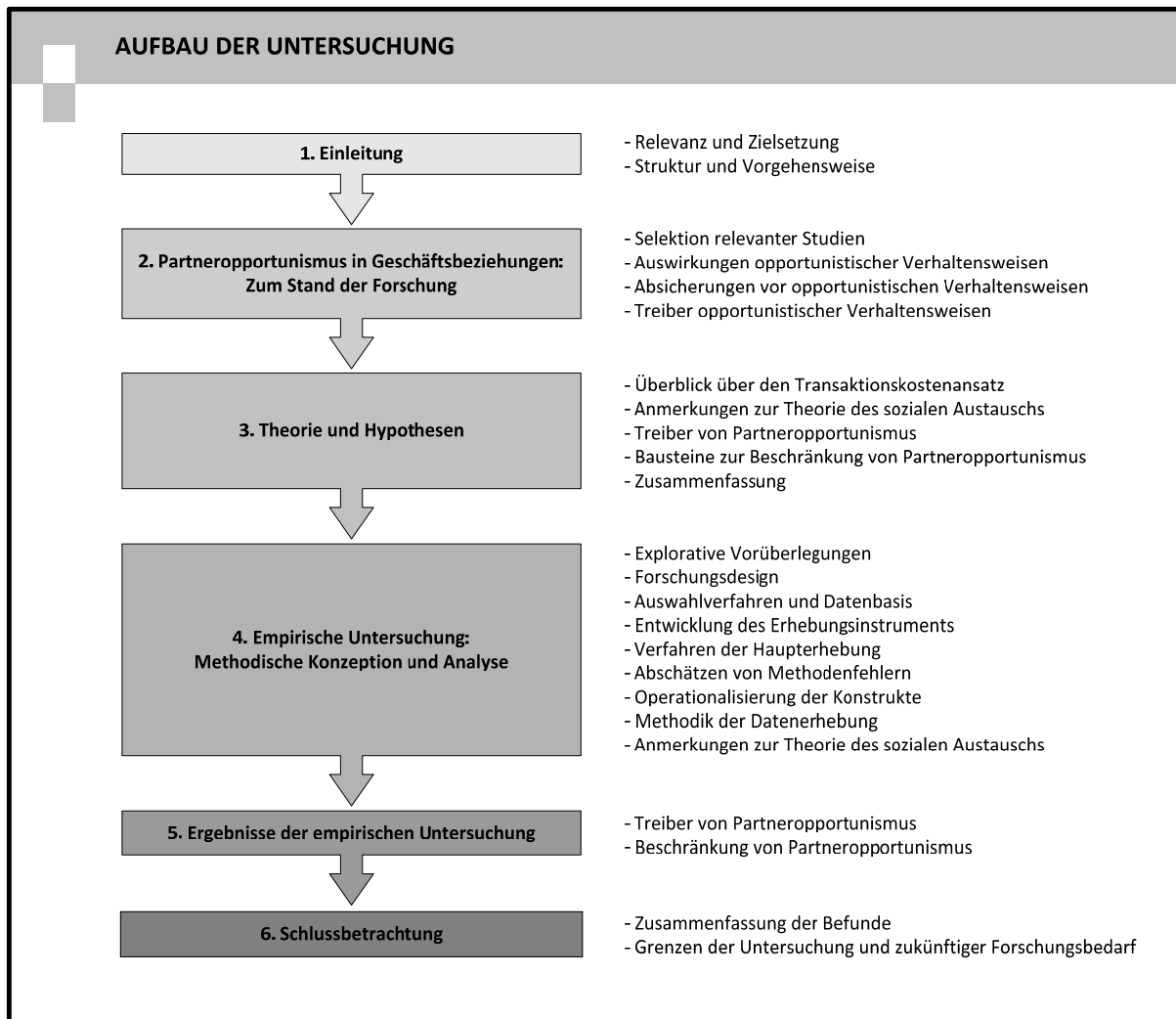


Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung

## 2 PARTNEROPPORTUNISMUS IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN: ZUM STAND DER FORSCHUNG

*Probleme muss man kondensieren, wenn man sie lösen will. Erst der Extrakt ist überschaubar.  
(Henry Kissinger)*

Bevor in Kapitel 3 relevante begriffliche Grundlagen aufgezeigt und im Einzelnen auf die transaktionskostentheoretische Logik opportunistischer Kausalzusammenhänge abgestellt wird, soll zunächst ein kurzer Überblick über die empirische Managementforschung gegeben werden, die im weitesten Sinne auf das Opportunismusphänomen fokussiert.<sup>25</sup> Zum gegenwärtigen Zeitpunkt liegen im Schrifttum zwei<sup>26</sup> Überblicksartikel vor, die aus Sicht des Verfassers allerdings ausreichend Argumente dafür liefern, den Stand der aktuellen Opportunismusforschung auch an vorliegender Stelle erneut zu replizieren: Die von Crosno/Dahlstrom (2008) veröffentlichte Meta-Analyse berücksichtigt 16 verschiedene Zeitschriften im Suchzeitraum zwischen 1975 und 2005 und kann hierbei 54 Studien identifizieren. Die entsprechenden Ergebnisse sind aus drei Gründen kritisch zu hinterfragen: Folgt man den Hinweisen von Geyskens et al. (2009), so entspricht die Vorgehensweise der Autoren erstens nicht den aktuellen Anforderungen an eine fundierte Meta-Analyse. So unterbleiben bspw. nicht nur die Korrekturen für Messfehler, sondern auch Homogenitätsanalysen sowie eine Schätzung des Publikations-Bias.<sup>27</sup> Insgesamt verlieren die dargestellten Ergebnisse damit an Repräsentativität, zumal die Einzelbefunde der jeweiligen Publikationen nicht separat ausgewiesen sind. Nicht aufgeführt sind gleichermaßen die für die Suche der Publikationen zugrunde gelegten Schlüsselbegriffe, sodass die Transparenz im Hinblick auf deren finale Selektion nur unzureichend gewährleistet ist. Daneben gestaltet sich zweitens die Auswahl der einbezogenen Zeitschriften als fragwürdig, da mit 12 von 16 Zeitschriften nicht nur ein überaus marketinglastiger Einschlag zu verzeichnen ist, sondern andere wesentliche Zeitschriften keinen Eingang in die Analyse gefunden haben, was Repräsentativität und Tragfähigkeit der Befunde gerade im Zuge einer Meta-Analyse ebenfalls infrage stellt. Drittens entziehen sich die 54 Publikationen einer genaueren Betrachtung, da diese im Literaturverzeichnis des Aufsatzes nicht angegeben wurden, sodass dem Rezipienten verifizierende ex-post Analysen nicht möglich sind. Der von Hawkins et al.

---

<sup>25</sup> Die dbzgl. Ausführungen werden bewusst knapp gehalten, da die für die Arbeit relevanten Befunde anderer Studien in Kapitel 3 und Kapitel 5 im jeweiligen Sachzusammenhang erneut aufgegriffen werden.

<sup>26</sup> Diese Anzahl ergibt sich unter Berücksichtigung aller im VHB-JOURQUAL2 (1998) als A, B oder C bewerteten Zeitschriften.

<sup>27</sup> Vgl. Geyskens et al. (2010), S. 414.

ebenfalls im Jahr (2008) publizierte Stand der Forschung weist zwar die wesentlichen Befunde der 37 berücksichtigten empirischen und nicht-empirischen Studien auf, jedoch fehlen auch hier Angaben über den zugrunde gelegten Suchzeitraum, die verwendeten Schlüsselbegriffe sowie die herangezogenen Zeitschriften. Bei näherer Betrachtung der analysierten Aufsätze zeigt sich, dass über die Hälfte der Publikationen aus mittel- bis niederrangigen Zeitschriften stammt, wichtige Aufsätze aus Top-Journals jedoch keinen Eingang in die Untersuchung gefunden haben. Vor dem Hintergrund dieser Argumente und der Tatsache, dass nach 2005 eine ganze Reihe opportunistusbezogener Studien veröffentlicht wurden, wird im Folgenden versucht, einen knappen, aber transparenten Stand der aktuellen Opportunistusforschung im Schrifttum des Strategischen Managements wiederzugeben. Hierzu soll zunächst auf die Systematik der Vorgehensweise zur Identifikation relevanter Studien abgestellt werden (Kapitel 2.1). Im Anschluss werden die Auswirkungen opportunistischer Verhaltensweisen dargelegt, woraufhin in Kapitel 2.3 und Kapitel 2.4 die Antezedenzen sowie die Bausteine zur Beschränkung opportunistischer Verhaltensweisen vorgestellt werden.

## 2.1 SELEKTION RELEVANTER STUDIEN UND DESKRIPTIVE ERKENNTNISSE

Die in diesem Review verwendete Vorgehensweise folgt der Systematik von David/Han (2004), die sich ausschließlich auf in einschlägigen Zeitschriften publizierte Aufsätze bezieht. Die Qualitätsanforderungen und Review-Prozesse solcher Zeitschriften erhöhen die Wahrscheinlichkeit wissenschaftlicher Qualität, was die Belastbarkeit und Vergleichbarkeit der erzielten Befunde erhöht. Arbeitspapiere, Bücher o. ä. blieben in der Recherche demzufolge unberücksichtigt. Unter Bezugnahme auf den Social Science Citation Index (SSCI) wurden unter Maßgabe des 5-Jahres Impact Factor die Top-20 Zeitschriften der Kategorie "Management" identifiziert.<sup>28</sup> Neben der Managementforschung hat sich vor allem auch die Marketingforschung mit dem Thema Opportunistus befasst, weswegen die Auswahl der Zeitschriften um die Top-5 Marketing Journals (Kategorie „Business“) ergänzt wurden. Diese Auswahl an Zeitschriften wurde zuletzt noch um das "Journal of economic Behavior & Organization" ergänzt, da es die einzige Publikation enthält, die Opportunistus zwischen

---

<sup>28</sup> Die Daten für die Auswahl basieren auf den „*Journal Citation Reports Social Sciences Edition 2008*“. Der 5-Jahres *Impact Factor* zeigt, wie häufig Artikel der betreffenden Zeitschrift aus den letzten fünf Jahren im entsprechenden Jahr des Reports zitiert wurden. Er errechnet sich durch Division der Anzahl von Zitationen im jeweiligen Jahr, durch die Summe von Artikeln, die in den letzten fünf Jahren veröffentlicht wurden.



Hersteller und Zulieferer der Automobilbranche zum Gegenstand hat.<sup>29</sup> Tab. 1 gibt einen Überblick über alle 26 in den Review eingegangenen Zeitschriften.

1	Academy of Management Journal
2	Academy of Management Review
3	Administrative Science Quarterly
4	Information & Management
5	Information Systems Research
6	Journal of Business Venturing*
7	Journal of Economic Behavior & Organization**
8	Journal of International Business Studies
9	Journal of Management Information Systems
10	Journal of Management Studies
11	Journal of Management
12	Journal of Marketing*
13	Journal of Marketing Research*
14	Journal of Operations Management
15	Journal of Organizational Behavior
16	Journal of Product Innovation Management
17	Journal of Retailing*
18	Leadership Quarterly
19	Management Science
20	Marketing Science*
21	MIS Quarterly
22	Organization Science
23	Organizational Research Methods
24	Research In Organizational Behavior
25	Research Policy
26	Strategic Management Journal
	* Top-5 Marketing
	** aufgrund seiner Relevanz zusätzlich berücksichtigt

**Tabelle 1: Überblick über die verwendeten Zeitschriften des Reviews**

Der für den vorliegenden Stand der Forschung zugrunde gelegte Veröffentlichungszeitraum orientiert sich an der ersten maßgeblichen Veröffentlichung von Williamson im Jahr 1975 und endet im Dezember 2009. Unter Bezugnahme auf den Vorschlag von David/Han (2004), wurde zur Identifikation relevanter Studien unter Rückgriff auf die beiden einschlägigen Datenbanksysteme „Business Source Premier“ sowie „ABI/Inform Global“ eine Abstract/Title-Suche durchgeführt. Eine Studie wurde berücksichtigt, wenn sie drei Kriterien erfüllte: Zum einen musste gewährleistet werden, dass die Auseinandersetzung mit Opportunismus einen Kernbestandteil der entsprechenden Publikation darstellt. Ein erstes

<sup>29</sup> Es handelt sich hierbei um die Publikation von Sako/Helper (1998).

Kriterium bestand demzufolge darin, dass nur jene Artikel in der weiteren Analyse berücksichtigt wurden, die den Begriff OPPORTUNIS\*<sup>30</sup> entweder im Titel, Abstract oder aber in den dem Artikel zugewiesenen Schlagwörtern beinhalten. Ein zweites Kriterium gewährleistet, dass nur solche Artikel einer Analyse unterzogen werden, deren Untersuchungsgegenstand sich auf Formen zwischenbetrieblicher Beziehungen bezieht und nicht etwa auf opportunistische Verhaltensweisen von Mitarbeitern gegenüber ihren Vorgesetzten *innerhalb* einer Unternehmung. Hierzu wurden folgende 14 Schlagwörter herangezogen, die auf Formen interorganisationaler Beziehungen hindeuten: ALLIANCE, COOPERAT\*, COLLABORAT\*, INTERACT\*, PARTNER\*, INTER-FIRM, INTER-ORGANIZATIONAL, INTERFIRM, INTERORGANIZATIONAL, BUYER, SUPPLIER, COALITION, RELATION\* und EXCHANG\*. Ein drittes Kriterium schließlich diente der Selektion empirischer Studien, die sowohl ein qualitatives als auch quantitatives Design aufweisen können.<sup>31</sup> Neben den sieben hierzu von David/Han (2004) verwendeten Schlagwörtern EMPIRICAL\*, DATA\*, TEST\*, STATISTICAL\*, EVIDENCE, FINDIG\*, RESULT\* wurde noch ANALY\* ergänzt.<sup>32</sup> Nach der Eliminierung von Dubletten zwischen den Ergebnissen von Business Source Premier und ABI/Inform Global verblieb ein über die vorstehend skizzierte Vorgehensweise identifiziertes Sample von 134 Publikationen. In einem nächsten Schritt wurden nun die Zusammenfassungen dieser Studien gelesen, um einerseits den empirischen Charakter der Studie zu verifizieren und andererseits inhaltlich zu gewährleisten, dass Opportunismus als Variable begriffen wird, deren Einflussfaktoren oder Wirkungsweise das tatsächliche Untersuchungsinteresse der Untersuchung reflektiert. Im Zweifelsfall wurde hierbei konservativ vorgegangen und die Studie für den nächsten Untersuchungsschritt beibehalten, der das vollständige Lesen der Publikationen beinhaltet. Über diesen letzten Schritt stellten sich von den bis hierhin verbliebenen Studien nochmals etwa 45% als nicht relevant heraus, sodass schließlich ein finales Sample von 31 empirischen Untersuchungen identifiziert werden konnte.<sup>33</sup>

Zunächst belegt Abb. 2 den enormen Bedeutungszuwachs, den die empirische Opportunismusforschung in den letzten Jahren erfahren hat. Während in den 80er Jahren lediglich die drei Pionierarbeiten von John (1984), Anderson (1988) und Provan/Skinner

---

<sup>30</sup> Ein „\*“ („Joker“) am Ende von Suchbegriffen erlaubt variierende Endungen des jeweiligen Begriffes. Die Suche nach „*opportunis\**“ schließt also sowohl „*opportunism*“, als auch „*opportunistic*“ mit ein.

<sup>31</sup> Vgl. hierzu auch Shelanski/Klein (1995).

<sup>32</sup> Vgl. David/Han (2004), S. 43.

<sup>33</sup> Eine vollständige Übersicht der Studien und aller darin getesteten Zusammenhänge sowie einer Vielzahl weiterer Informationen befindet sich im Anhang A2.

(1989) veröffentlicht wurden, kam es erst gegen Ende der 90er Jahre zu einem Anstieg bzgl. Publikationen. Von den Jahren 2001 und 2004 abgesehen, wurden in den letzten 10 Jahren im Schnitt etwa zwei Publikationen zum Thema Opportunismus veröffentlicht. Dieser Trend erreichte im Jahr 2007 mit insgesamt sieben Veröffentlichungen seinen vorläufigen Höhepunkt.

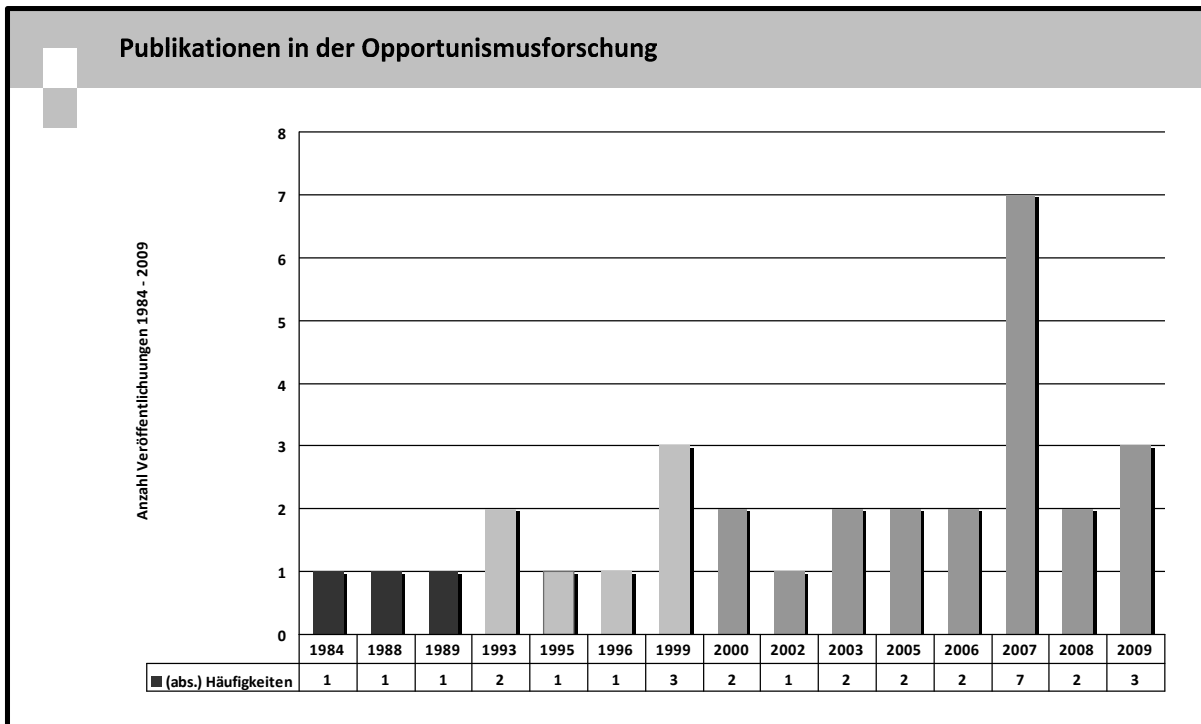


Abbildung 2: Veröffentlichungen 1975-2009 (nach Jahren)

Im empirischen Design der Studien hingegen zeigen sich keine besonderen Unterschiede (vgl. Abb. 3): Von einer Ausnahme (nämlich der Fallstudie von Charki/Josserand (2008)) abgesehen, sind sämtliche Studien als großzählig quantitative Untersuchungen zu bewerten.

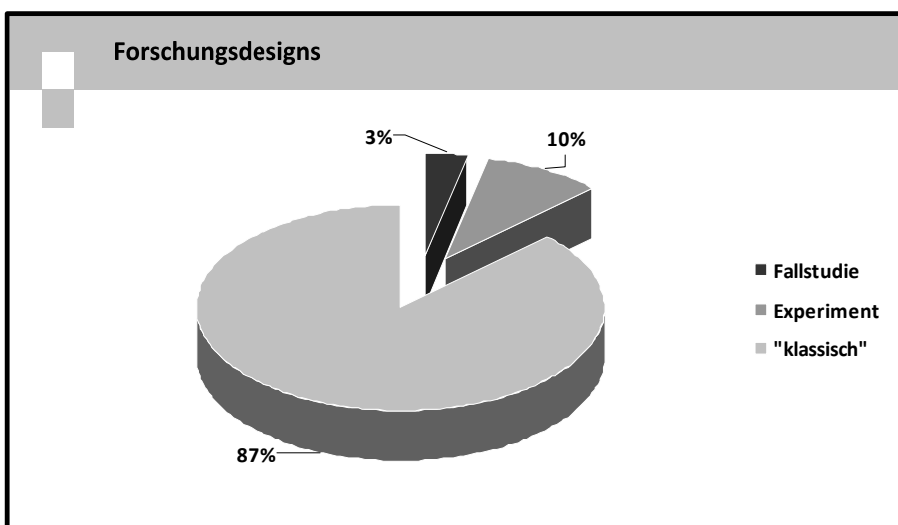
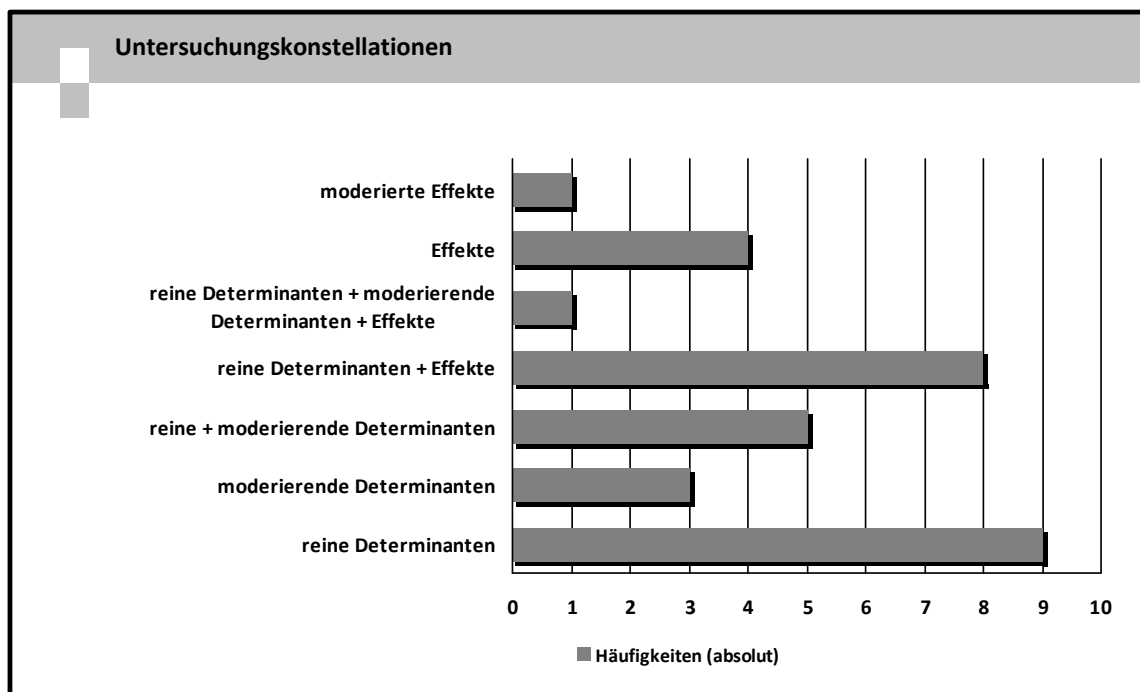


Abbildung 3: Zugrunde gelegtes Design der empirischen Studien

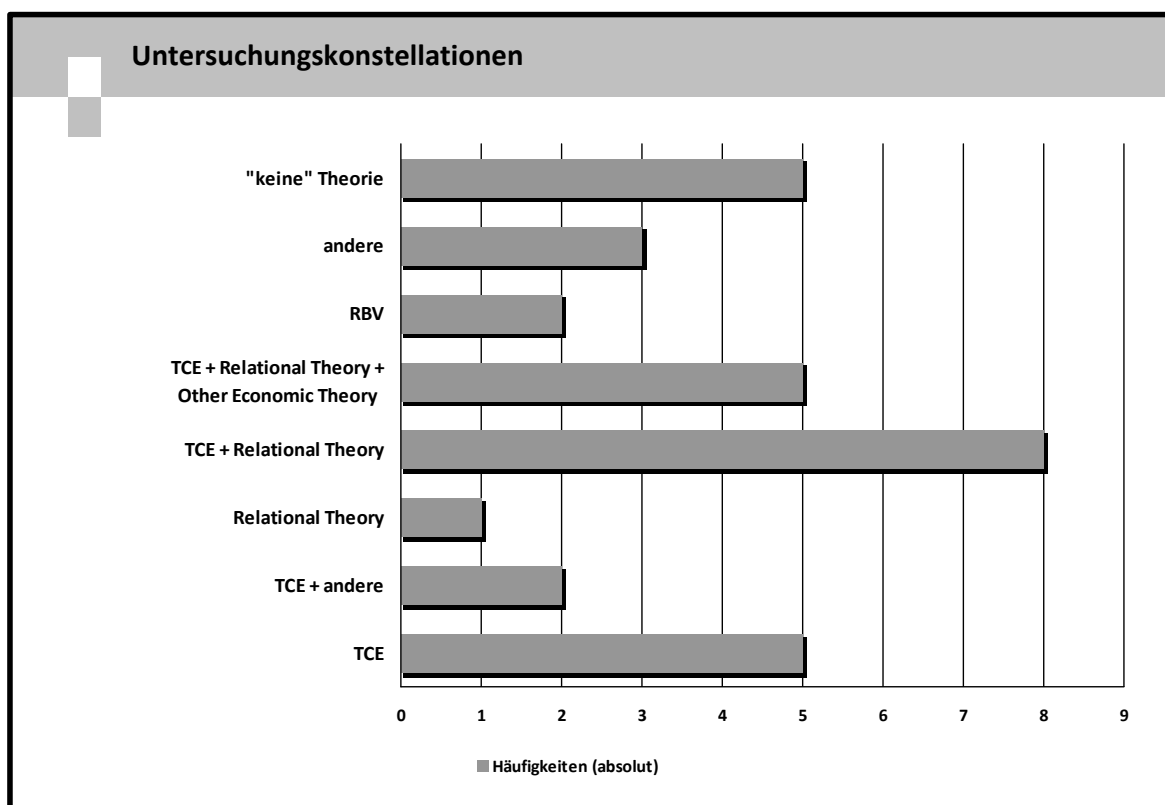
Drei dieser Studien wurden allerdings nicht als Längs- bzw. Querschnittuntersuchung angelegt, sondern als Laborexperiment durchgeführt (Gundlach et al. (1995), Achrol/Gundlach (1999) sowie Carter/Stevens (2007)). Deutliche Abweichungen zeigen sich erwartungsgemäß allerdings im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse der Studien: 17 der 31 Studien (55%) fokussieren analog zur vorliegenden Untersuchung ausschließlich auf Erklärungsansätze opportunistischer Verhaltensweisen und/oder Bausteine zu dessen wirksamer Beschränkung. Die hierbei vorgenommenen Schwerpunkte fallen allerdings unterschiedlich aus: Während neun Studien auf die lineare Kausalität einiger unabhängiger Variablen und Opportunismus abstellen, beleuchten drei andere Untersuchungen ausschließlich die Moderation dieser Beziehungen. Fünf andere Veröffentlichungen wiederum beinhalten beide möglichen Untersuchungskonstellationen. 14 Studien fokussieren dagegen entweder ausschließlich (5 Untersuchungen) oder in Verbindung mit Treibern von bzw. Schutzmechanismen vor opportunistischen Verhaltensweisen auf die Wirkungen von Opportunismus in Geschäftsbeziehungen. Abb. 4 verdeutlicht sämtliche zur Anwendung gebrachten Untersuchungskonstellationen der 31 untersuchten Artikel.



**Abbildung 4: Zur Anwendung gebrachte Untersuchungskonstellationen**

Weniger Heterogenität zeigt sich hinsichtlich des theoretischen Bezugsrahmens der betrachteten Publikationen. Hierbei zeigt sich erwartungsgemäß eine deutliche Dominanz des TKA, der in knapp 65% der Studien zur Ableitung verschiedener Kausalitätsvermutungen herangezogen wird. Die Hälfte aller Studien stellt allerdings mindestens auf zwei

unterschiedliche theoretische Ansätze ab, wobei hierbei vor allem relational orientierte Theorien und Perspektiven von Interesse sind: Über 40% der Studien kombinieren transaktionskostentheoretische Erklärungen mit Argumenten solcher relationaler Perspektiven und ergänzen diese mitunter zusätzlich durch das Heranziehen einer weiteren ökonomisch orientierten Theorie. Eine Nebenrolle spielen demzufolge der RBV und andere, nur sehr vereinzelt herangezogene theoretische Erklärungshintergründe. Trotz hoher Qualität der Quellen ist es erstaunlich, dass immerhin ein Sechstel der Veröffentlichungen keinen oder einen nur unzureichend elaborierten theoretischen Bezugsrahmen aufweisen kann. Die skizzierten Sachverhalte finden in Abb. 5 eine zusammenfassende Darstellung.



**Abbildung 5: Theoretischer Hintergrund der untersuchten Studien**

Abschließend soll noch auf die unterschiedlichen Auswertungsmethoden hingewiesen werden, mit denen die Hypothesenprüfung schließlich erfolgen kann. Im Wesentlichen kommen hierbei nicht unerwartet zwei unterschiedliche Instrumente der Datenauswertung zum Einsatz: Es zeigt sich, dass die Regressionsanalyse das hierbei vorrangig benutzte Instrument der Datenauswertung darstellt. 18 der 31 Studien weisen regressionsanalytische Ergebnisse aus. 11 Studien wenden dagegen Verfahren an, die auf Berechnungen von Strukturgleichungsmodellen (Structural Equation Modeling (SEM)) abstellen. In einer Studie kommt es schließlich sogar zu einer Kombination beider Verfahren (Jap/Anderson (2003)). Eine entsprechende Übersicht findet sich in Abb. 6.

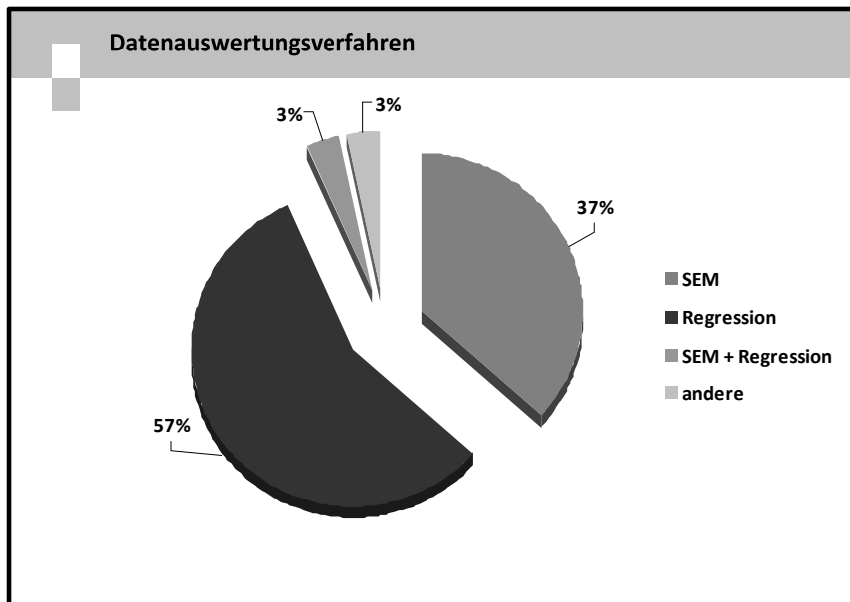


Abbildung 6: Zur Anwendung gebrachte Datenauswertungsverfahren

## 2.2 AUSWIRKUNGEN OPPORTUNISTISCHER VERHALTENSWEISEN

Im Wesentlichen lassen sich die im Rahmen von 14 Studien empirisch aufgezeigten Effekte opportunistischer Verhaltensweisen drei übergeordneten Kategorien zuordnen: (Transaktions)kosten, Beziehungsleistung und verhältnisbezogenen Faktoren. Die entsprechenden Befunde sollen nachstehend kurz beleuchtet werden.

### (Transaktions)kosten

Folgt man einer transaktionskostentheoretischen Argumentation, so beschreibt eine zentrale Konsequenz opportunistischer Verhaltensweisen den Anstieg von Transaktionskosten.<sup>34</sup> Hierunter fallen u. a. die Kosten für Überwachung und Absicherung, Kosten der Nachsteuerung durch Fehlanpassungen sowie Vertrags- und Verhandlungskosten mit dem Transaktionspartner. Obgleich der theoretische Schwerpunkt der Opportunismusforschung auf dem Transaktionskostenansatz liegt, ist es erstaunlich, dass nur zwei dieser transaktionskostentheoretisch fundierten Studien diese Argumentationslogik aufgreifen. White/Lui (2005) stellen in ihrer Studie auf eine Analyse der Quellen und Einflussfaktoren von Kooperations- und Transaktionskosten ab, die im Rahmen einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit anfallen, worüber Kosten-Nutzen-Überlegungen hinsichtlich der Leistungsbeziehung mit dem Partner angestellt werden können. In einer der vier Hypothesen argumentieren die Autoren, dass die Gefahr von Partneropportunismus die eigenen Transaktionskosten in Form eines erheblich größeren Zeit- und Arbeitsaufwandes

<sup>34</sup> Vgl. Williamson (1985).

massiv ansteigen lassen.<sup>35</sup> Die Autoren testen diese Hypothese im Rahmen von Geschäftsbeziehungen in der Bauindustrie und belegen den postulierten Zusammenhang.<sup>36</sup> Die von Dahlstrom/Nygaard (1999) publizierte Studie im Franchise-Kontext fokussiert im Gegensatz zu White/Lui (2005) ausschließlich auf opportunistusbezogene Fragestellungen und greift die vom TKA vorgeschlagenen Dimensionen der Transaktionskosten getrennt voneinander auf. So postulieren die Autoren einen positiven Effekt durch partneropportunistische Verhaltensweisen auf die Kosten durch Fehlanpassungen, Verhandlungskosten und Überwachungskosten.<sup>37</sup> Die Ergebnisse erweisen sich in allen drei Fällen als homogen und belegen den unterstellten Zusammenhang.<sup>38</sup> Da die Untersuchung zu zwei Zeitpunkten durchgeführt wurde, konnte ein Vergleich der Ergebnisse im Zeitablauf erfolgen: Die entsprechenden Befunde zeigen sich ähnlich gelagert wie im ersten Untersuchungszeitpunkt, sodass der Effekt von Partneropportunistismus auf die Höhe mehrerer Dimensionen von Transaktionskosten als stabil bewertet werden kann.

### Beziehungsleistung

Die wichtigste Kategorie im Hinblick auf die Konsequenzen opportunistischer Verhaltensweisen ist jene, die die Auswirkungen auf den generellen Erfolg oder andere Leistungsindikatoren der Beziehung umfasst. Allein acht der hier vorgestellten 14 Studien postulieren erwartungsgemäß negative Zusammenhänge in diesem Kontext. So können bspw. Wu et al. (2007) im Kontext von Import-Export-Beziehungen einen negativen Zusammenhang zwischen Opportunismus und der Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Partei identifizieren.<sup>39</sup> In die gleiche Richtung, wenn auch auf anderer Ebene, gehen die Befunde von Morgan et al. (2007): Die Autoren belegen im Rahmen von Geschäftsbeziehungen zwischen Einzelhändlern und ihren Zulieferern die negativen Auswirkungen partneropportunistischer Verhaltensweisen auf den Spartengruppenerfolg von Warengruppen.<sup>40</sup> Der negative Effekt von Opportunismus im Hinblick auf die Objektivität der Erstellung solcher Warengruppenpläne kann in einer ähnlichen Industrie gleichermaßen von Gruen/Shah (2000) nachgewiesen werden.<sup>41</sup> Parkhe (1993) belegt dagegen den grundsätzlich negativen Effekt opportunistischer Verhaltensweisen auf die Leistung von 111 untersuchten

---

<sup>35</sup> Vgl. White/Lui (2005), S. 919.

<sup>36</sup> Vgl. White/Lui (2005), S. 925ff.

<sup>37</sup> Vgl. Dahlstrom/Nygaard (1999), S. 161f.

<sup>38</sup> Vgl. Dahlstrom/Nygaard (1999), S. 165ff.

<sup>39</sup> Vgl. Wu (2007), S. 287, S. 294.

<sup>40</sup> Vgl. Morgan et al. (2007), S. 517, S. 520ff.

<sup>41</sup> Vgl. Gruen/Shah (2000), S. 500.

Allianzbeziehungen. Es kann gezeigt werden, dass sowohl die eigentliche Zielerreichung als auch indirekte Leistungsindikatoren<sup>42</sup> negativ durch Opportunismus beeinflusst werden.<sup>43</sup> In eine ähnliche Richtung gehen die Befunde von Luo et al. (2009), die den negativen Zusammenhang zwischen Partneropportunismus und Beziehungsleistung in einer Untersuchung von Hersteller-Vertriebspartner-Beziehungen in der Haushaltsgeräteindustrie gleichermaßen nachweisen können.<sup>44</sup> Der unterstellte Mediationseffekt von Opportunismus im Hinblick auf das positive Verhältnis zwischen (bilateralen) spezifischen Investitionen und Beziehungsleistung wird durch die Studie jedoch nicht bestätigt. Genau dieser Zusammenhang wird auch von Jap/Anderson (2003) untersucht, deren Studie im Hersteller-Zulieferer Kontext allerdings nicht auf einen mediierenden, sondern ausschließlich auf den moderierenden Einfluss von Opportunismus auf die Beziehungsleistung<sup>45</sup> abstellt. Während analog zu den Befunden von Luo et al. (2009) der positive Zusammenhang zwischen spezifischen Investitionen und Beziehungsleistung nicht durch Opportunismus beeinflusst wird,<sup>46</sup> kann dessen negativer Einfluss jedoch im Zusammenhang mit Vertrauen und Beziehungsleistung eindeutig belegt werden.<sup>47</sup> Darüber hinaus zeigen die Autoren, dass gemeinsame Ziele sich besonders dann positiv auf die Beziehungsleistung niederschlagen werden, wenn sich opportunistische Verhaltensweisen zwischen den Partnern offenbaren.<sup>48</sup> Hintergrund hierfür ist das Argument, dass die Abstimmung der gemeinsamen Ziele bei niedrigem Opportunismus vernachlässigt wird und erst bei Auftreten opportunistischen Verhaltens in den Vordergrund tritt. Auch Lado et al. (2008) befassen sich mit dem Spannungsfeld zwischen Vertrauen, Opportunismus und Beziehungsleistung. Die Autoren zeigen im Rahmen von Hersteller-Vertriebspartner Beziehungen, dass ein gleichzeitiger Anstieg von Vertrauen auf der einen und Rückgang von Opportunismus auf der anderen Seite eine erhöhte Beziehungsleistung nach sich.<sup>49</sup> Luo (2007) konzeptualisiert Beziehungsleistung ähnlich wie Lado et al. (2008) über die drei Dimensionen Return on Investment, Umsatzwachstum und Zufriedenheit und belegt in einer Studie von 188 Joint Venture

---

<sup>42</sup> Hierunter subsumieren sich bspw. die relative Profitabilität und spillover Effekte, vgl. Parkhe (1993), S. 827f.

<sup>43</sup> Vgl. Parkhe (1993), S. 801ff., S. 814ff.

<sup>44</sup> Vgl. Luo et al. (2009), S. 1117f., S. 1124ff.

<sup>45</sup> Dies umfasst u. a. Erlangung von Wettbewerbsvorteilen, Erwartung von Kontinuität, Entwicklung des Gesamtprofits, vgl. Jap/Anderson (2003), S. 1697.

<sup>46</sup> Vgl. Jap/Anderson (2003), S. 1687f., S. 1694f.

<sup>47</sup> Vgl. Jap/Anderson (2003), S. 1688f., S. 1694ff.

<sup>48</sup> Vgl. Jap/Anderson (2003), S. 1688, S. 1694f.

<sup>49</sup> Die Beziehungsleistung wurde von den Autoren durch die Dimensionen Cashflow, Profitabilität, Produktivität, Umsatz- und Gewinnwachstum reflektiert, vgl. Lado et al. (2008), S. 423.



Beziehungen den negativen Zusammenhang zwischen Opportunismus und sämtlichen Beziehungsleistungsdimensionen für beide beteiligten Joint Venture Partner.<sup>50</sup>

### Verhältnisbezogene Faktoren

Verhältnisbezogene Faktoren betreffen einerseits Auswirkungen auf das Engagement der Partner sowie andererseits auch Konsequenzen hinsichtlich der Normen und der Vertrauensstruktur zwischen den Partnern. So vermuten etwa Gundlach et al. (1995) einen negativen Zusammenhang zwischen partneropportunistischen Verhaltensweisen und der Bereitschaft auf langfristiges Engagement in der Zukunft sowie die Bereitwilligkeit, in die Geschäftsbeziehung spezifisch zu investieren. Im Rahmen eines Laborexperiments von 130 Hersteller-Zulieferer Beziehungen konnten diese Zusammenhänge weder für den Hersteller noch für den Zulieferer bestätigt werden.<sup>51</sup> Die negative Wirkung auf die Bereitschaft spezifisch in die Geschäftsbeziehung zu investieren wird gleichermaßen auch von Parkhe (1993) untersucht und im Gegensatz zu Gundlach et al. (1995) empirisch belegt.<sup>52</sup> Die Studie von Skarmeas et al. (2002) untersucht hauptsächlich die Einflussfaktoren von „commitment“ in Geschäftsbeziehungen. In diesem Zusammenhang unterstellen die Autoren, ähnlich wie Gundlach et al. (1995), negative Auswirkungen von Partneropportunismus auf das Engagement der betroffenen Partei,<sup>53</sup> das sich nicht nur in der Bereitschaft zeigt, sich in Absprache mit dem Partner an unvorhergesehene Umstände anzupassen, sondern auch an der fairen und transparenten Aufteilung von Risiken und Erträgen sowie der Bereitschaft, sich für den zukünftigen Erhalt der Beziehung einzusetzen.<sup>54</sup> Der postulierte Zusammenhang kann im Kontext von 216 Hersteller-Vertriebspartner Beziehungen signifikant belegt werden.<sup>55</sup>

Mit dem negativen Einfluss von Opportunismus auf das Vertrauensniveau der Geschäftspartner beschäftigen sich sowohl die Fallstudie von Charki/Josserand (2008) als auch die Untersuchung von Katsikeas et al. (2009). Während die postulierte Kausalität von Charki/Josserand (2008) indirekt bestätigt werden kann, indem sie durch 70 Interviews mit Einzelhändlern und ihren Zulieferern aufzeigen können, dass Opportunismus das Misstrauen gegenüber dem Partner steigert, zeigen die Befunde von Katsikeas et al. (2009) in die ähnliche Richtung und belegen den signifikant negativen Effekt zwischen opportunistischen

---

<sup>50</sup> Vgl. Luo (2007b), S. 45f., S. 51ff.

<sup>51</sup> Vgl. Gundlach et al. (1995), S. 82, S. 85ff.

<sup>52</sup> Vgl. Parkhe (1993), S. 814ff.

<sup>53</sup> Vgl. Skarmeas et al. (2002), S. 764.

<sup>54</sup> Vgl. Skarmeas et al. (2002), S. 768.

<sup>55</sup> Vgl. Skarmeas et al. (2002), S. 768ff.

Verhaltensweisen ausländischer Hersteller und dem Vertrauen inländischer Importeure.<sup>56</sup> Lado et al. (2008) schließlich zeigen nicht unerwartet, dass die Zunahme von Vertrauen und ein gleichzeitig sinkender Opportunismus sich als förderlich für das Relationalitätsniveau<sup>57</sup> zwischen den Geschäftspartnern erweisen. Steigen Vertrauen und Opportunismus allerdings gleichzeitig an, kann ein U-förmiger Verlauf des Relationalitätsniveaus aufgezeigt werden: Nachdem dieses zunächst abfällt, steigt es nachfolgend wieder deutlich an. Ein starkes Relationalitätsniveau liegt demzufolge bei einem niedrigen und einem hohen Niveau von Opportunismus und Vertrauen vor, während das Minimum bei einer mittleren Ausprägung dieser beiden Determinanten erreicht wird. Hieraus schlussfolgern die Autoren, dass bereits ein geringes Niveau von Vertrauen als ausreichend beurteilt werden kann, die Gefahr von Opportunismus als wenig bedeutend zu betrachten bzw. das Relationalitätsniveau durch opportunistische Verhaltensweisen kaum geschwächt werden kann, solange ein ausreichend hohes Maß an Vertrauen zwischen den Partnern vorliegt.

Fasst man die Befunde dieses Kapitels zusammen, so belegen diese die negativen Konsequenzen opportunistischer Verhaltensweisen. Unabhängig davon, ob eine Erhöhung von Transaktionskosten postuliert wurde, die Beziehungsleistung im Mittelpunkt der Untersuchung stand oder aber Einstellung, Engagement oder Vertrauen Schwerpunkt der Analyse darstellten, konnten die negativen Wirkungsrichtungen opportunistischer Verhaltensweisen nahezu ausnahmslos bestätigt werden. Obgleich die *Auswirkungen* opportunistischer Verhaltensweisen im Vergleich zu den Untersuchungszielen der anderen hier berücksichtigten Studien, relativ wenig berücksichtigt wurden und Veröffentlichungen, die auf eine Untersuchung der *tatsächlichen* (Transaktions)kosten durch Partneropportunismus abstellen kaum vorliegen, kann der keineswegs überraschende Befund festgehalten werden, dass opportunistisches Verhalten negative Konsequenzen hinsichtlich des Gesamterfolgs der Zusammenarbeit nach sich zieht. Dabei zeigen opportunistische Verhaltensweisen negative Effekte auf mehrere relevante Leistungsindikatoren wie Wettbewerbsfähigkeit, Zielerreichungsgrad sowie finanzielle Kennzahlen. Auch Vertrauen und das Relationalitätsniveau der Beziehung werden durch opportunistische Verhaltensweisen negativ beeinflusst und in deren positiven Wirkungsrichtungen eingeschränkt. Ein positiver Zusammenhang konnte, erwartungsgemäß, in keiner der Studien gezeigt werden. Vielmehr deuten die Befunde darauf hin, dass Opportunismus Gleichgewicht und Harmonie der

---

<sup>56</sup> Vgl. Katsikeas et al. (2009), S. 136f., S. 142ff.

<sup>57</sup> Die Autoren stellen damit auf relationale Normen wie Solidarität, Gerechtigkeit und Flexibilität ab, vgl. Lado et al. (2008), S. 402 und S. 410.

Geschäftsbeziehung stört und das Engagement der Partner, weiter in die Beziehung zu investieren, nachhaltig beeinträchtigt. Vor dem Hintergrund dieser Befunde und den Ergebnissen von Morgan et al. (2007), die darauf hindeuten, dass partneropportunistische Verhaltensweisen auch das aggressive Verhalten anderer Partner, m. a. W. deren Militanz gegenüber der *betreffenden* Partei, fördern,<sup>58</sup> erklärt sich die Notwendigkeit, dass die Parteien danach streben, sich stärker vor opportunistischem Verhalten des Partners und den Folgen dieser Verhaltensweisen abzusichern. Einen ersten Hinweis darauf gibt ein weiterer Befund von Parkhe (1993), der nachweisen kann, dass die Wahrnehmung von möglichem Partneropportunismus zu einem stärkeren vertraglichen Detaillierungsgrad der Vereinbarung führt.<sup>59</sup> Mit den Möglichkeiten zur Absicherung vor opportunistischen Verhaltensweisen beschäftigen sich insbesondere jene Studien, die im nachfolgenden Kapitel vorgestellt werden.

### 2.3 ABSICHERUNGEN VOR OPPORTUNISTISCHEN VERHALTENSWEISEN

Wie das vorherige Kapitel gezeigt hat, erweisen sich die Wirkungen opportunistischer Verhaltensweisen als unstrittig und absehbar. Deutlich komplexer und theoretisch vielschichtiger sind Überlegungen hinsichtlich Ausmaß und Form jener Bausteine, die geeignet erscheinen, opportunistische Verhaltensweisen wirksam einzuschränken. So finden sich dbzgl. Überlegungen und vermutete Kausalzusammenhänge in knapp 85% der hier vorliegenden Studien. Allerdings erschwert die Vielzahl von Einzelbefunden und Alleinstellungsvariablen das Zusammenführen der empirischen Ergebnisse in homogene Kategorien. Unter Bezugnahme auf die beiden großen theoretischen Leitlinien der Opportunismusforschung sollen dennoch zunächst zwei übergeordnete Kategorien vorgestellt werden, in die sich eine Vielzahl der Befunde nicht ohne Friktionen, aber theoretisch vertretbar, eingruppiert lässt: Folgt man dem vertragstheoretisch orientierten Transaktionskostenansatz, so liegt die zentrale Antwort zur Begrenzung opportunistischer Verhaltensweisen in Aktivitäten, die eine hierarchische oder quasi-hierarchische Lösung begünstigen.<sup>60</sup> Hierunter fallen strategische Entscheidungen wie die vertikale Integration, Investition von Eigenkapital, ex-ante Absicherungen wie Verträge sowie die Institutionalisierung formalisierter (ex-post) Kontroll- und Überwachungsstrukturen. Aufgrund der Unvollständigkeit formaler Absicherungsmechanismen und der damit verbundenen Schwierigkeit, entsprechende Ansprüche durch eine dritte Partei durchsetzen zu

<sup>58</sup> Vgl. Morgan et al. (2007), S. 517f., S. 520ff.

<sup>59</sup> Vgl. Parkhe (1993), S. 804, S. 814ff.

<sup>60</sup> Siehe hierzu im Einzelnen die Ausführungen in Kapitel 3.

lassen, fordert der TKA darüber hinaus die Berücksichtigung außergerichtlicher Regelungen, die auf unmittelbar wirksamen Vereinbarungen (sog. sich selbst durchsetzenden Verträgen) beruhen. Das Durchsetzungspotenzial dieser alternativen Kontrollverfahren ist hierbei nicht von einer dritten Partei abhängig, sondern einzig von der Bedrohung, dass der Fortbestand der Geschäftsbeziehung im Falle opportunistischer Verhaltensweisen nicht mehr gegeben sein wird, worüber der opportunistisch handelnden Partei ökonomische Nachteile entstehen, die als gewichtiger bewertet werden als die Vorteile, die sich durch den Vertragsbruch ergeben. Eine Form der außergerichtlichen Regelungen ist bspw. das Einfordern von glaubhaften Zusicherungen bzw. das Fordern von Unterpfändern (sog. „Geiseln“) bspw. in Form spezifischer Investitionen des Partners. Diese gewährleisten das Interesse an Effizienz und Aufrechterhaltung der Beziehung, worüber sich Auswirkungen auf die Vertragserfüllung ergeben. Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen werden die opportunistusbegrenzenden Wirkungen von Verträgen sowie andere formale und ausschließlich auf ökonomische Anreize ausgerichtete Mechanismen in Kapitel 2.3.1 zusammengefasst. Relationale Sichtweisen der Relational Exchange oder Social Exchange Theorie wiederum berücksichtigen im Gegensatz zur TKT die Einbettung der Geschäftsbeziehung in einen breiteren sozio-ökonomischen Kontext, der die persönliche Beziehung der Partner in den Vordergrund stellt.<sup>61</sup> Eine positiv bewertete Vergangenheit mit dem Partner, gemeinsame Zielsetzungen, ein gemeinsames Wertesystem, Reziprozität und wechselseitige Anpassungen sind Charakteristika einer von Vertrauen und relationalen Normen geprägten Geschäftsbeziehung. Es ist naheliegend, dass ein Vorliegen dieser Merkmale partneropportunistische Verhaltensweisen deutlich weniger wahrscheinlich machen, was keinesfalls nur einer vermeintlich affektiven Bindung und dem Gefühl der Verpflichtung und Loyalität geschuldet ist, sondern auch darauf zurückzuführen ist, dass der wahrgenommene Wert einer kooperativen und vertrauensvollen Geschäftsbeziehung und damit auch leistungsfähigen Partnerschaft entsprechend positiv beurteilt wird und durch vertragsbrüchiges Verhalten nicht gefährdet werden soll. Während Kap. 2.3.2 einen Überblick über solche relationalen Mechanismen liefert, geht Kapitel 2.3.3 noch kurz auf institutionell und kulturell bedingte Sachverhalte ein, die die Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen ebenso vermindern.

---

<sup>61</sup> Siehe hierzu ebenso die detaillierten Ausführungen im Kapitel 3.

### 2.3.1 FORMALE UND ÖKONOMISCH ORIENTIERTE BAUSTEINE

*Our review of literature [...] indicates a lack of systematic research on deterrence mechanisms to curb and control opportunistic behavior.*  
(Das/Rahman (2002), S. 90)

#### Equity

Die Wirkung von Unternehmensbeteiligungen auf opportunistische Verhaltensweisen wird von einer ganzen Reihe an Studien untersucht. Während Anderson (1988) den postulierten (negativen) Zusammenhang im Kontext von Vertrieb und Außendienst in der Elektronikindustrie nachweisen kann,<sup>62</sup> können weder Deeds/Hill (1999) noch Luo (2007b) diese Kausalität empirisch bestätigen.<sup>63</sup> Zu einem identischen Ergebnis kommen auch Sako/Helper (1998) im Rahmen einer Untersuchung von 847 Hersteller-Zulieferer Beziehungen in der japanischen und US-amerikanischen Automobilindustrie. Im Unterschied zu den anderen Studien verneinen die beiden Autoren allerdings bereits ex-ante einen negativen Zusammenhang im Rahmen einer Nullhypothese, die sie schließlich auf Basis ihrer Befunde als bestätigt bewerten.<sup>64</sup> Abschließend sei noch auf die im Franchise-Kontext verortete Veröffentlichung von Brown et al. (2000) hingewiesen, die im Gegensatz zu den anderen vier Studien von einem negativen Zusammenhang zwischen dem Halten von Unternehmensbeteiligungen einer Dachgesellschaft und *eigenen* opportunistischen Verhaltensweisen gegenüber dem Mehrheitseigner ausgehen. Die Befragung von 365 Hotel-Managern ergab allerdings auch in diesem Fall, dass der Anteilsbesitz der Dachgesellschaft opportunistische Verhaltensweisen einzelner Hotelbetriebe nicht einzuschränken weiß.<sup>65</sup>

#### Verträge und Formalisierungsgrad

Als ähnlich wenig effektiv wie das Halten von Unternehmensanteilen zur Einschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen zeigt sich die Verwendung sehr detaillierter, restriktiv gestalteter Vertragswerke: Lediglich zwei der sechs Studien, die einen negativen Zusammenhang zwischen detaillierten Verträgen und Partneropportunismus theoretisch ableiten, können diesen Zusammenhang tatsächlich bestätigen. Hierzu gehören sowohl die Veröffentlichungen von Liu et al. (2009) als auch die Publikation von Luo (2007b). In beiden großzahligen Untersuchungen können die Autoren die Effektivität von

---

<sup>62</sup> Vgl. Anderson (1988), S. 251, S. 259.

<sup>63</sup> Vgl. Deeds/Hill (1999), S. 144f., S. 155ff. sowie Luo (2007), S. 861 und S. 867.

<sup>64</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 391, S. 396ff.

<sup>65</sup> Vgl. Brown et al. (2000), S. 52f., S. 57ff.

Verträgen zur Verminderung von Partneropportunistismus im Kontext von Hersteller-Zulieferer Beziehung bzw. Partnern eines Joint Venture nachweisen.<sup>66</sup> Im letzten Fall gelingt dieser Nachweis wechselseitig für beide beteiligten Partner. Die Studien von Wuyts/Geyskens (2005), Wu et al. (2007), Achrol/Gundlach (1999) sowie Deeds/Hill (1999) folgen der gleichen Argumentationslogik:<sup>67</sup> In allen vier Fällen jedoch misslingt der postulierte Nachweis.<sup>68</sup> Während zumindest das Vorzeichen bei Achrol/Gundlach (1999), Deeds/Hill (1999) und Wu et al. (2007) in die unterstellte Richtung weist, deuten die Befunde der im Kontext von Hersteller-Zulieferer Beziehungen der Maschinen- und Elektronikbranche verorteten Studie von Wuyts/Geyskens sogar einen (wenn auch nicht signifikant) positiven Zusammenhang an. Carson et al. (2006) gehen in diesem Zusammenhang einen Schritt weiter und zeigen, dass die Wirksamkeit vertraglicher Kontrolle zur Begrenzung partneropportunistischer Verhaltensweisen vor allem von den *Treibern* opportunistischer Verhaltensweisen bestimmt wird. Während sich also bspw. ein sehr formal ausgestaltetes Vertragsregime anbietet, die von Leistungsambiguität ausgehenden Opportunismusgefahren abzumildern, zeigt es sich hinsichtlich der von Umweltunsicherheit ausgehenden Risiken als völlig unzureichend, sodass in diesem Zusammenhang keine wirksame Begrenzung von Partneropportunistismus erfolgt.<sup>69</sup> Dahlstrom/Nygaard (1999) wählen einen von den bisherigen Studien etwas abweichenden Ansatz, indem sie nicht explizit auf den Formalisierungsgrad von Verträgen abstellen, sondern sich vielmehr auf das Ausmaß der Formalisierung in Organisation und Gestaltung der Beziehung beziehen. Die Autoren führen an, dass ein hohes Ausmaß formalisierter Regeln, Prozeduren und Methoden die Wahrscheinlichkeit partneropportunistischer Verhaltensweisen ebenso vermindern wie ausdefinierte Rollen mit den dazugehörigen Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten.<sup>70</sup> Den Autoren gelingt es, diesen negativen Zusammenhang im Rahmen einer Untersuchung von 109 Franchise-Beziehungen in der Mineralölbranche überzeugend nachzuweisen.<sup>71</sup>

### Ex-post Überwachung und Kontrolle

Während Verträge eine Möglichkeit der ex-ante Kontrolle reflektieren, im Rahmen derer bspw. Zielvereinbarungen und Anreizsystem ausgestaltet werden, liegen weitere Alternativen der Einschränkung partneropportunistische Verhaltensweisen in der Ausübung

<sup>66</sup> Vgl. Liu et al. (2009), S. 305 sowie Luo (2007a), S. 860, S. 868.

<sup>67</sup> Vgl. Deeds/Hill (1999), S. 144; Achrol/Gundlach (1999), S. 109ff.; Wuyts/Geyskens (2005), S. 106.

<sup>68</sup> Vgl. Deeds/Hill (1999), S. 155ff; Achrol/Gundlach. (1999), S. 117; Wuyts/Geyskens (2005), S. 109ff.

<sup>69</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1061ff., S. 1069f.

<sup>70</sup> Vgl. Dahlstrom/Nygaard (1999), S. 164.

<sup>71</sup> Vgl. Dahlstrom/Nygaard (1999), S. 165ff.

nachvertraglicher Überwachung und Kontrolle des Partners, womit im Idealfall nicht nur die Leistung des Partners, sondern auch dessen angemessenes Verhalten beurteilt werden kann.<sup>72</sup> Vier der hier vorliegenden Studien untersuchen die Wirksamkeit dieser ex-post Kontrolle, wobei sie zu unterschiedlichen Befunden kommen. Morgan et al. (2007) unterstellen (im Gegensatz zu Heide et al. (2007)) im Kontext einer Untersuchung im Einzelhandel, einen negativen Zusammenhang zwischen Verhaltenskontrolle und dem Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen. Luo (2007b) argumentiert ähnlich, erweitert das verhaltensorientierte Kontrollkonzept von Morgan et al. (2007) jedoch um den Aspekt der Leistungskontrolle. Letzterer Aspekt wird auch von Heide et al. (2007) untersucht. Die Befunde dieser drei Studien belegen den postulierten Zusammenhang.<sup>73</sup> Die Befunde von Anderson (1988) zeigen jedoch ein anderes Bild und deuten auf die Nicht-Wirksamkeit der ex-post Kontrolle hin: Persönliche ex-post Überwachung des Partners führt demzufolge nicht zu weniger Opportunismus, sondern, aufgrund des nicht negativen Vorzeichens, sogar zu einem leichten Anstieg partneropportunistischer Verhaltensweisen.<sup>74</sup> Hintergrund für dieses Ergebnis ist möglicherweise die in dem Kontext der Studie andere Art der zur Anwendung gebrachten Kontrolle: Im vorliegenden Fall bezieht sich Kontrolle tatsächlich auf den zeitlichen Rahmen, den Vertriebsleiter bei ihren Außendienstlern verbringen. Diese sehr direkte Form der Kontrolle könnte aufseiten der Kontrollierten im Gegenzug zu Reaktanzen führen, die das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen tatsächlich nicht verkleinern, sondern weiter verschärfen.<sup>75</sup>

### Spezifische Investitionen und Abhängigkeit

Es wurde bereits einleitend darauf hingewiesen, dass das Einfordern spezifischer Investitionen vom Partner eine Form des Unterpfandes darstellt, das einen weiteren Mechanismus zur Begrenzung partneropportunistischer Verhaltensweisen repräsentiert, da aus Sicht des „Geiselgebers“ nun von einem besonderen Interesse an der Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung auszugehen ist. Diesen Wirkungsmechanismus greifen insgesamt vier der vorliegenden Studien auf und unterstellen entsprechend negative Zusammenhänge zwischen spezifischen Investitionen des Geiselgebers und dem Ausmaß dessen opportunistischer Verhaltensweisen. Die Befunde erweisen sich auch hier als wenig einheitlich. Theoriekonform belegen die drei großzahligen, alle im Kontext von Hersteller-

---

<sup>72</sup> Vgl. Dekker (2004), S. 31ff.

<sup>73</sup> Vgl. Morgan et al. (2007), S. 517, S. 521; Luo (2007a), S. 861, S. 868.

<sup>74</sup> Vgl. Anderson (1988), S. 252; S. 259.

<sup>75</sup> Vgl. hierzu den Argumentationsgang von Ghoshal/Moran (1996).

Vertriebspartner angelegten Studien von Katsikeas et al. (2009), Liu et al. (2009) und Luo et al. (2009) den postulierten Zusammenhang.<sup>76</sup> Die Ergebnisse der beiden ebenfalls großzahligen Untersuchungen von Ping (1993) sowie Brown et al. (2000) stützen diese Befunde allerdings nicht: Das Vorzeichen weist zumindest bei der von Ping (1993) in der Eisenwarenbranche durchgeführten Untersuchung der Beziehung von 222 Einzelhändlern und ihren Zulieferern in die postulierte Richtung, wobei der Koeffizient sich jedoch als nicht signifikant erweist.<sup>77</sup> Im Gegensatz hierzu erweisen sich die Ergebnisse von Brown et al. (2000) zwar als signifikant, zeigen jedoch genau in die *nicht* postulierte Richtung.<sup>78</sup> Dieser Effekt tritt jedoch nur dann auf, wenn der Mechanismus isoliert zur Anwendung gebracht wird. Geht er mit bspw. relationalen Steuerungs- und Überwachungsmechanismen einher, zeigen sich einerseits zwar immer noch keine negativen Wirkungsrichtungen, andererseits aber auch keine positiven Zusammenhänge mehr im Hinblick auf das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen. Das alleinige Einfordern spezifischer Investition führt aus Sicht der Autoren damit eher zu Reaktanzen als zur Einschränkung von Opportunismus: „[...] if potential forfeiture is overemphasized when a hotel has invested in idiosyncratic assets, psychological reactance may again explain increased hotel opportunism, even though such behavior (if detected) is counter to the hotel's best interests.“<sup>79</sup>

Der allgemeine Hintergrund der bisherigen Argumentation war, dass spezifische Investitionen den Geiseler in eine Abhängigkeitssituation bringen, worüber sich das Risiko opportunistischer Verhaltensweisen verringert. Berücksichtigt man, dass Abhängigkeiten in Geschäftsbeziehungen nicht nur oder auch gänzlich ohne das Vorliegen spezifischer Investitionen vorliegen könnten, wird der Argumentationsgang der Studien von Provan/Skinner (1989), Deeds/Hill (1999) und Morgan et al. (2007) deutlich, die, ohne explizit auf spezifische Investitionen abzustellen, einen negativen Zusammenhang zwischen der Abhängigkeit des Partners von der bestehenden Geschäftsbeziehung und dem Ausmaß seiner opportunistischen Verhaltensweisen postulieren. Die „Pionierstudie“ von Provan/Skinner (1989) stellt auf die Untersuchung von 226 Händler-Zuliefererbeziehungen in der Branche für Landwirtschaftsmaschinen ab. Abhängigkeit wird von den Autoren über drei Dimensionen konzeptualisiert: Service-Abhängigkeit vom Partner, Anzahl aktueller anderer Lieferanten und Verfügbarkeit gleichwertiger Alternativen. Von der letzten Dimension

---

<sup>76</sup> Vgl. Liu et al. (2009), S. 297, S. 303; Katsikeas et al. (2009), S. 137, S. 144; Luo et al. (2009), S. 1124ff.

<sup>77</sup> Vgl. Ping (1993), S. 326, S. 340.

<sup>78</sup> Vgl. Brown et al. (2000), S. 53, S. 58.

<sup>79</sup> Brown et al. (2000), S. 63.



abgesehen belegen die Befunde den postulierten Zusammenhang.<sup>80</sup> Deeds/Hill (1999) wählen einen anderen Ansatz und bilden die Abhängigkeit vom Partner über eine Abfrage der Bedeutung der Geschäftsbeziehung ab. Die Befunde stützen den negativen Zusammenhang zwischen Abhängigkeit und Opportunismus.<sup>81</sup> Morgan et al. (2007) erfassen Abhängigkeit über eine direkte Abfrage über die wahrgenommene Abhängigkeit vom Partner, können den unterstellten Zusammenhang im Gegensatz zu Provan/Skinner (1989) und Deeds/Hill (1999) nicht belegen.<sup>82</sup>

### Andere sich selbst durchsetzende Mechanismen

Morgan et al. (2007) prüfen den negativen Einfluss von „Bestrafungsmacht“ auf partneropportunistische Verhaltensweisen. Gemeint sind damit Möglichkeiten, den Partner ohne das Zutun Dritter zu sanktionieren, seine Reputation bzw. sein(en) Geschäft(sbetrieb) zu stören und ihm „Dinge schwerer zu machen, als sie sein müssten“. <sup>83</sup> Bestätigen können die Autoren diesen Zusammenhang allerdings nicht, obgleich das Vorzeichen die unterstellte Wirkungsrichtung belegt.<sup>84</sup> Sowohl Sako/Helper (1998) als auch Gundlach et al. (1995) und Rokkan et al. (2003) weisen auf einen weiteren Mechanismus hin, der die Kontinuität der Geschäftsbeziehung in Aussicht stellt. Ein sog. langer „Schatten der Zukunft“ beeinflusst das Verhalten des Partners in der Gegenwart, sodass dieser versuchen wird, diese ertragreiche Aussicht auf zukünftige Zusammenarbeit nicht durch opportunistische Verhaltensweisen zu gefährden. Der konzeptionelle Ansatz von Gundlach et al. (1995) und Sako/Helper (1998) unterscheidet sich in diesem Zusammenhang etwas von der dritten Studie, da explizit auf die Absicht zu einem langfristigen Engagement mit dem Partner abgestellt wird (also bspw. die Absicht zukünftig mehr Ressourcen in die Beziehung zu investieren, die Partizipation des Partners auszubauen und ihn mehr in (sensible) Entscheidungsprozesse zu integrieren).<sup>85</sup> Rokkan et al. (2003) fokussieren dagegen ganz auf den Aspekt der in Aussicht gestellten Kontinuität der Geschäftsbeziehung. In dem mehrperiodisch angelegten Untersuchungsdesign von Gundlach et al. (1995) kann der postulierte Zusammenhang in keiner Periode belegt werden. Die Ergebnisse erweisen sich als nicht signifikant, zumal die Vorzeichen nicht auf einen negativen, sondern interessanterweise auf einen positiven Zusammenhang der

---

<sup>80</sup> Vgl. Provan/Skinner (1989), S. 205, S. 207f.

<sup>81</sup> Vgl. Deeds/Hill (1999), S. 149, S. 155ff.

<sup>82</sup> Vgl. Morgan et al. (2007), S. 516, S. 521.

<sup>83</sup> Vgl. Morgan et al. (2007), S. 517.

<sup>84</sup> Vgl. Morgan et al. (2007), S. 521f.

<sup>85</sup> Vgl. Gundlach et al. (1995), S. 90; Sako/Helper (1998), S. 392.

Konstrukte hindeuten.<sup>86</sup> Die Autoren begründen dies u. a. durch einen unvoreilhaftigen Messansatz des Partneropportunismus sowie das zugrunde gelegte Untersuchungsdesign und die Oligopolstruktur des untersuchten Marktes.<sup>87</sup> Im Gegensatz dazu können Sako/Helper (1998) den postulierten Zusammenhang bestätigen.<sup>88</sup> Anders als die beiden angeführten Studien binden Rokkan et al. (2003) den Mechanismus in eine Moderationsbeziehung ein. Die Autoren gehen, transaktionskostentheoretisch fundiert, zunächst von einem positiven Zusammenhang zwischen spezifischen Investitionen von A und einer daraus resultierenden erhöhten Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen von B aus. Die Autoren unterstellen nun, dass eine für B verbesserte Aussicht auf zukünftige Zusammenarbeit deren Opportunismus wirksam einzuschränken in der Lage ist.<sup>89</sup> Dieser Argumentationsgang wird für beide Partner der Geschäftsbeziehung untersucht und kann zumindest für eine Seite bestätigt werden. Im Zuge eines langen Schattens der Zukunft führen spezifische Investitionen also eher zu einer verstärkten Bindung des Partners als dazu, dass dieser die Investitionen zu seinen Gunsten opportunistisch ausbeuten wird.<sup>90</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass lediglich die Befunde hinsichtlich der ex-post Kontrolle und dem Halten von Unternehmensbeteiligungen ein überwiegend einheitliches Bild aufweisen. Während die Effektivität verschiedener ex-post Kontrollmechanismen zur Begrenzung opportunistischer Verhaltensweisen empirisch weitgehend belegt werden konnte, können Unternehmensbeteiligungen als ungeeignetes Mittel bewertet werden. Auch Verträge scheinen keinen ausreichend starken Mechanismus darzustellen, Partneropportunismus wirksam einzuschränken, obgleich ein Drittel der Befunde auch das Gegenteil belegt. An dieser Stelle besteht offensichtlich Forschungsbedarf, dem durch den Eingang von Vertragskomplexität in die vorliegende Untersuchung (Kapitel 3.4.2) Rechnung getragen werden soll. Daneben findet sich im Rahmen der vorliegenden Auswahl von Untersuchungen keine Studie, die, den Vorschlag von Dekker (2004) aufgreifend, bereits die *Auswahl* des Zulieferers als wirksames Mittel gegen Partneropportunismus untersucht. Auch diesem Defizit soll durch die Integration dieses Argumentationsgangs in die vorliegende Studie beigegeben werden (Kapitel 3.4.1). Darüber hinaus besteht gerade im Bereich der sich selbst durchsetzenden Mechanismen erheblicher Forschungsbedarf: Während die Wirkung der Abhängigkeit vom Partner mit einer Ausnahme belegt werden konnte, ergibt

---

<sup>86</sup> Vgl. Gundlach et al. (1995), S. 86.

<sup>87</sup> Vgl. Gundlach et al. (1995), S. 86f.

<sup>88</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 401.

<sup>89</sup> Vgl. Rokkan et al. (2003), S. 212.

<sup>90</sup> Vgl. Rokkan et al. (2003), S. 219f.

sich im Rahmen der Überlassung von „Geiseln“ in Form von spezifischen Investitionen kein einheitliches Bild. Während zumindest noch einige wenige diesen Zusammenhang untersuchen, werden Aspekte der Bestrafungsmacht (wie z. B. Bedrohung der Reputation des Zulieferers) und der Aussicht auf zukünftige Zusammenarbeit nur von einer bzw. drei Studien aufgegriffen. Streng genommen liegt auch im letzten Fall nur eine Studie vor (Rokkan et al. (2003), da die anderen beiden Studien die zukünftige Zusammenarbeit auch mit dem Versprechen eigener „Commitments“ verbinden. Gerade im Hinblick auf die wenigen vorliegenden Studien und heterogenen Befunde zu diesem Themenkomplex sollen Aspekte von Bestrafungsmacht und dem „Schatten der Zukunft“ Eingang in die vorliegende Untersuchung finden, sodass eine intensivere Auseinandersetzung mit diesen Konzepten in Kapitel 3.4.3.1 sowie 3.4.3.2 erfolgt.

### 2.3.2 RELATIONALE BAUSTEINE

Die Untersuchung relationaler Bausteine erfreut sich in der Opportunismusforschung großer Beliebtheit, sodass etwa ein Drittel der hier vorliegenden Studien einen oder mehrere dieser Ansätze thematisch aufgreifen und einer empirischen Prüfung unterziehen. Wie bereits angemerkt, führt die häufig komplementäre Berücksichtigung relationaler Perspektiven zu einer stetig ansteigenden Untersuchung der Wirkungskraft von das Relationalitätsniveau der Beziehung beeinflussenden Aspekten wie Vertrauen, Normen und dem „Schatten der Vergangenheit“. Die Darstellung deren negativer Auswirkungen im Hinblick auf das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen bildet Gegenstand der nachstehenden Ausführungen.

#### Normen

Die Wirkung relationaler Normen wurde in fünf Studien untersucht, die einheitlich einen negativen Zusammenhang zwischen dem Vorliegen beziehungsspezifischer Normen und Partneropportunismus unterstellten.<sup>91</sup> Während Achrol/Gundlach (1999) sowie Gundlach et al. (1995) hierzu „solidarity“, „flexibility“, „mutuality“, „role integrity“ und „harmonization of conflict“ zugrunde legen, beschränken sich Liu et al. (2009) und Brown et al. (2000) auf „solidarity“, „information exchange“ und „participation“ bzw. „role integrity“ und „harmonization of conflict“. Rokkan et al. (2003) schließlich beschränken sich einzig auf „solidarity“. Unabhängig von der Konzeptualisierung des Normenkonstrukts erweisen sich

---

<sup>91</sup> Vgl. Liu et al. (2009), S. 296f.; Achrol/Gundlach (1999), S. 110f.; Brown et al. (2000), S. 53f.; Gundlach et al. (1995), S. 81f. sowie Rokkan et al. (2003), S. 213.

die Befunde als einheitlich und unstrittig: In allen fünf Fällen kann der postulierte Zusammenhang signifikant nachgewiesen werden.<sup>92</sup> Ähnlich argumentiert John (1984), der, ohne explizit das Konzept relationaler Normen aufzugreifen, einen negativen Zusammenhang zwischen der Identifikation mit dem Partner bzw. der Internalisation seiner Werte und opportunistischen Verhaltensweisen unterstellt. Er konzeptualisiert diesen Gedankengang allerdings über verschiedene Dimensionen der Macht (z. B. Expertenmacht, „Vorbildsmacht“), was möglicherweise eine Erklärung dafür darstellt, dass der Autor den Zusammenhang nicht nachweisen kann.<sup>93</sup>

### Vertrauen

Auch die Wirkung von vertrauensbezogenen Aspekten wird von fünf der hier vorliegenden Studien analysiert. Die entsprechenden Messansätze gehen hier allerdings ein wenig weiter auseinander, da im Gegensatz zum Normenkonstrukt für Vertrauen bisher keine einheitliche Operationalisierungsbasis vorliegt. Als relativ ähnlich erweisen sich die Auffassungen von Wu et al. (2007) und Liu et al. (2009). Wu et al. (2007) berücksichtigen Aspekte von „honesty“ und „benevolence“, während Liu et al. (2009) neben „benevolence“ auch „level of confidence“ und „reliability“ heranzieht. Luo (2007b) fragen hingegen nach dem Ausmaß einer „persönlichen Beziehung“ der Geschäftspartner und Deeds/Hill (1999) nach der „Kontakthäufigkeit“ der Parteien. Wuyts/Geyskens (2005) dagegen fokussieren vielmehr auf die Aspekte wie der „closeness“ der Partner sowie deren Intensitäts- und Kooperationsniveau und unterstellen im Gegensatz zu den anderen vier Studien einen U-förmigen Zusammenhang. In Summe erweisen sich die Befunde aller fünf Studien unabhängig von der Verschiedenartigkeit der Operationalisierungsansätze als vollkommen einheitlich<sup>94</sup>: Die vorstehend aufgeführten beziehungspezifischen Aspekte können offensichtlich als wirksame Mechanismen zur Begrenzung von Partneropportunismus aufgefasst werden. Einzig der von Wuyts/Geyskens (2005) nachgewiesene U-förmige Zusammenhang fällt hier etwas aus der Reihe. Die qualitative Studie von Charki/Josserand (2008) kommt im Hinblick auf die Befunde der anderen vier Publikationen zu einem

---

<sup>92</sup> Vgl. Liu et al. (2009), S. 303ff.; Achrol/Gundlach (1999), S. 117; Brown et al. (2000), S. 57ff.; Gundlach et al. (1995), S. 85ff. sowie Rokkan et al. (2003), S. 218ff.

<sup>93</sup> Vgl. John (1984), S. 281, S. 286.

<sup>94</sup> Vgl. Wu et al. (2007), 288f. und S. 294ff.; Liu et al. (2009), S. 296f. und S. 303ff.; Luo (2007a), S. 863 und S. 868; Deeds/Hill (1999), S. 146 und S. 155ff.; Wuyts/Geyskens (2005), S. 105 und S. 109ff.

ähnlichen Schluss: Die Autoren zeigen, dass Vertrauensverlust in Geschäftsbeziehungen mit einem gesteigerten Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen einhergeht.<sup>95</sup>

### Schatten der Vergangenheit

Eng mit den beiden vorstehenden Konzepten Normen und Vertrauen verbunden ist die Berücksichtigung der bisherigen gemeinsamen Vergangenheit der Transaktionspartner, über die Rückschlüsse auf die Beziehungsqualität der Partner gezogen werden können. Sowohl Parkhe (1993) als auch Luo (2007b) greifen diesen Argumentationsgang auf und unterstellen einen negativen Zusammenhang eines langen „Schattens der Vergangenheit“ und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen. Die Befunde beider Studien stützen die postulierte Kausalität.<sup>96</sup> Einen in diesem Zusammenhang gegensätzlichen Befund liefern Deeds/Hill (1999): In zwei konkurrierenden Hypothesen überprüfen die Autoren, ob ein linearer oder umgekehrt U-förmiger Zusammenhang zwischen dem „Schatten der gemeinsamen Vergangenheit“ (d. h. dem Alter der Beziehung) und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen vorliegt. Letzterer konnte als signifikant nachgewiesen werden: Zum einen konnte ein signifikant *positiver* Effekt der Variable *age* identifiziert werden und zum anderen auch ein signifikant *negativer* Effekt von *age*<sup>2</sup>. Dieser Zusammenhang deutet auf die von den Autoren vermutete Existenz einer *honeymoon*-Phase hin: nach einem anfänglichen Anstieg des Partneropportunismus fällt dieser, nachdem sich die Parteien besser kennengelernt haben, wieder ab. Hintergrund hierfür ist die Absicht, die Beziehung weiter aufrecht erhalten zu wollen.<sup>97</sup>

### Kombinierte Wirkungen

Unter Bezugnahme auf die Ergebnisse des Kapitels 2.3.1 liegen einige wenige Studien vor, die auf eine *kombinierte* Wirkung oder einen Vergleich von formalen und relationalen Mechanismen zur Einschränkung opportunistischer Verhaltensweisen abstellen. Lui et al. (2009) zeigen bspw., dass eine Kombination von formalen Verträgen und Vertrauen, bilaterale Investitionen und Normen sowie bilaterale Investitionen und Vertrauen Opportunismus stärker einschränken als ein isolierter Einsatz dieser Mechanismen.<sup>98</sup> Nicht bestätigt werden kann hingegen der Vorteil einer gemeinsamen Verwendung von Verträgen

---

<sup>95</sup> Vgl. Charki/Josserand (2008), S. 182ff.

<sup>96</sup> Vgl. Parkhe (1993), S. 803 und S. 817; Luo (2007a), S. 862 und S. 867ff.

<sup>97</sup> Vgl. Deeds/Hill (1999), S. 147 ff., 157 f. Die *honeymoon*-Phase ist gekennzeichnet durch die anfängliche Motivation und die guten Absichten der Parteien, aufgrund derer die Geschäftsbeziehung eingegangen wurde. In dieser Zeit verhalten sich die Parteien annahmegemäß nicht opportunistisch.

<sup>98</sup> Vgl. Lui et al. (2009), S. 298f. und S. 303ff.

und Normen. Exakt dieser Zusammenhang kann gleichermaßen auch in der Publikation von Achrol/Gundlach (1999) nicht empirisch belegt werden.<sup>99</sup> Zu einem anderen Befund kommen Wuyts/Geyskens (2005), deren Ergebnissen zufolge die kombinierte Wirkung formaler und relationaler Absicherungen (Vertrautheit) nicht zu einer verbesserten Einschränkung, sondern, im Gegenteil, zu einem vermehrten Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen führt. Demzufolge ist davon auszugehen, dass sich diese beiden möglichen Absicherungsvarianten nicht zwingend ergänzen, sondern vielmehr ein substituierendes Verhältnis unterstellt werden kann.<sup>100</sup> Ein reiner Vergleich der Einzelwirkungen offenbart den Ergebnissen von Liu et al. (2009) zufolge, die Überlegenheit formaler Verträge und spezifischer Investitionen (im Vergleich zu relationalen Normen und Vertrauen) hinsichtlich der effektiven Beschränkung von Partneropportunismus.<sup>101</sup> Zu genau dem umgekehrten Schluss kommen Wu et al. (2007), die Vertrauen als den im Vergleich zur Formalisierung effektiveren Mechanismen bewerten – auch dieser Befund findet signifikante Bestätigung. Die skizzierten Befunde weisen zusammengefasst demzufolge darauf hin, dass weder die Überlegenheit eines Mechanismus abschließend geklärt noch auf das optimale Verhältnis zwischen formalen und relationalen Mechanismen hinsichtlich der effektivsten Verminderung opportunistischer Verhaltensweisen geschlossen werden kann.

Abschließend soll kurz auf *Einzelbefunde* hingewiesen werden, die verschiedenste Formen von Beziehungscharakteristika reflektieren, aber inhaltlich keiner der drei zuvor skizzierten Hauptkategorien direkt zuzuordnen ist. So zeigen bspw. Carson et al. (2006), dass ein sehr relational gestaltetes Vertragsregime, (also ein Vertrag, der weniger auf einen ausgeprägten Formalisierungsgrad, sondern vielmehr auf Flexibilität, Nachverhandlungen und die Berücksichtigung sich selbst durchsetzender Mechanismen abstellt), insbesondere zur Absicherung eines durch verschiedene Formen der Umweltunsicherheit hervorgerufenen Partneropportunismus geeignet ist. Partneropportunismus, der dagegen über Leistungsambiguität herrührt, kann damit hingegen nicht angemessen eingeschränkt werden.<sup>102</sup> Des Weiteren deuten die Befunde von Luo (2007b) darauf hin, dass eine faire Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung („Verteilungs-“, bzw. „Verfahrensgerechtigkeit“) es möglich macht, Partneropportunismus wirksam einzuschränken.<sup>103</sup> Gleiches gilt im Fall einer

---

<sup>99</sup> Vgl. Achrol/Gundlach (1999), S. 112 und S. 117.

<sup>100</sup> Vgl. Wuyts/Geyskens (2005), S. 107ff. und S. 110.

<sup>101</sup> Vgl. Lui et al. (2009), S. 298f. und S. 303ff.

<sup>102</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1061ff., S. 1069ff.

<sup>103</sup> Vgl. Luo (2007b), S. 864, S. 868.

hohen Übereinstimmung der jeweiligen Ziele der an der Beziehung beteiligten Parteien.<sup>104</sup> Diese Zielkongruenz ist gleichermaßen auch moderativ wirksam: So stärkt bzw. schwächt sie den positiven bzw. negativen Zusammenhang bestimmter Formen der ex-ante Kontrolle und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen.<sup>105</sup> Es kann darüber hinaus vermutet werden, dass ein ähnlicher industrieller oder kultureller Hintergrund der Partner auf ähnliche Wertvorstellungen, Arbeitsweisen und Zielsetzungen hindeutet, worüber sich die gegenseitige Verständigung und der Austausch der Partner erleichtert, Sensibilitäten für die Geschäftspraktiken des Partners leichter entstehen, mögliche Friktionen zurückgehen und sich so verbesserte Chancen auf ein hohes und schneller zu erreichendes Relationalitätsniveau ergeben. Sowohl Luo (2007a) als auch Skarmeas et al. (2002) und Deeds/Hill (1999) greifen dieses Argument auf und unterstellen einen negativen Zusammenhang in Verbindung mit dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen.<sup>106</sup> Von Deeds/Hill (1999) abgesehen kann diese Kausalität im Rahmen der beiden anderen Studien signifikant nachgewiesen werden.<sup>107</sup> Den identischen Autoren gelingt es allerdings ebenso wenig, den negativen Zusammenhang zwischen der Anzahl gemeinsamer Projekte und Partneropportunismus aufzuzeigen.<sup>108</sup> Das Ergebnis erweist sich stattdessen als positiv und schwach signifikant. Ein hohes Ausmaß gegenseitiger Kooperation der Parteien kann darüber hinaus als ebenfalls kein hinreichendes Instrument zur Begrenzung von Partneropportunismus beurteilt werden.<sup>109</sup> Wie die Befunde von Ping (1993) weiter zeigen, sollte auch die Zufriedenheit eines Partners offensichtlich nicht vorschnell als Indikator für eine geringe Wahrscheinlichkeit partneropportunistischer Verhaltensweisen bewertet werden.<sup>110</sup> Der vom Autor negative unterstellte Zusammenhang wurde empirisch nicht nachgewiesen.

Die Ergebnisse im Hinblick auf die Effektivität relationaler Mechanismen erweisen sich zusammengenommen als homogener als jene für die formal gestalteten Schutzmaßnahmen. Der negative Zusammenhang zwischen beziehungspezifischen Normen oder Vertrauen und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen kann in sämtlichen, diesen Zusammenhang analysierenden, Studien empirisch untermauert werden. Lediglich für den „Schatten der Vergangenheit“ liegen einzig drei nicht homogene Befunde

---

<sup>104</sup> Vgl. Anderson (1988), S. 252, S. 259.

<sup>105</sup> Vgl. Heide et al. (2007), S. 428, S. 429ff.

<sup>106</sup> Vgl. Luo (2007a), S. 865; Skarmeas et al. (2002), S. 764; Deeds/Hill (1999), S. 145f.

<sup>107</sup> Vgl. Luo (2007b), S. 869f.; Skarmeas et al. (2002), S. 769f.; Deeds/Hill (1999), S. 155ff. (das Vorzeichen allerdings unterstreicht den von den Autoren unterstellten Zusammenhang).

<sup>108</sup> Vgl. Deeds/Hill (1999), S. 147

<sup>109</sup> Vgl. Dahlstrom/Nygaard (1999), S. 164, S. 166.

<sup>110</sup> Vgl. Ping (1993), S. 326, S. 335ff.

vor, sodass die Effektivität dieses Mechanismus auch in der vorliegenden Studie überprüft werden soll.

## **2.4 TREIBER OPPORTUNISTISCHER VERHALTENSWEISEN**

Das Kapitel abschließend soll nachfolgend nun auf die Befunde hinsichtlich der Treiber opportunistischer Verhaltensweisen abgestellt werden. Der TKA fokussiert hierbei insbesondere auf Aspekte der Faktorspezifität und verschiedener Formen von Unsicherheit.<sup>111</sup> Faktorspezifität bezieht sich auf das an die Transaktion gebundene Kapital, das nicht ohne Wertverlust für andere Zwecke verwendet werden kann. In Abhängigkeit der Höhe dieses spezifisch gebundenen Kapitals und der Schwierigkeit, nur unter hohen Kosten einen Wechsel zu einer anderen Partei zu realisieren, resultieren hieraus Abhängigkeiten von der jeweiligen Geschäftsbeziehung, worüber sich Verhaltensspielräume für den Partner ergeben, diese opportunistisch auszunutzen. Die Ergebnisse bisheriger Studien hierzu finden sich in Kapitel 2.4.1. Auch Umweltunsicherheit kann partneropportunistisches Verhalten ermöglichen und vorantreiben: Die im Rahmen komplexer Geschäftsbeziehung per se anzunehmende Unvollständigkeit von Verträgen macht Nachverhandlungen wahrscheinlich, die nicht nur das bisherige Absicherungssystem verändern und ggf. aufweichen, sondern auch gleichermaßen Druck auf die durch die externen Veränderungen betroffene Partei ausüben, der sich im Ausnutzen von Verhaltensspielräumen opportunistisch niederschlagen kann. (Kapitel 2.4.2.). Entziehen sich darüber hinaus Leistung und/oder Einsatzbereitschaft des Partners der Kontrolle, so können hieraus opportunistische Vermeidungshaltungen oder andere betrügerische Handlungen resultieren, die -wenn überhaupt - nicht ohne Schwierigkeiten aufgedeckt werden können (Kapitel 2.4.3). Entgegen der transaktionskostentheoretischen Argumentation folgen einige Autoren der Auffassung von bspw. Ghoshal/Moran (1996) und schreiben formalen Absicherungsmechanismen keine opportunistusbegrenzende Wirkung zu, sondern unterstellen vielmehr, dass die Verwendung von Mechanismen dieser Art Opportunismus tatsächlich erst hervorruft. Die dbzgl. Befunde finden sich in Kapitel 2.4.4. Des Weiteren integrieren einige Autoren Aspekte wie Nationalität, Kultur, Rechtssystem sowie Bedingungen der institutionellen Umwelt in ihre Analyse, deren Ergebnisse Gegenstand des Kapitels 2.4.5 bilden.

---

<sup>111</sup> Vgl. hierzu ausführlich die nachstehenden Kapitel 3.3.1 und 3.3.2.



#### 2.4.1 FAKTORSPEZIFITÄT UND ABHÄNGIGKEIT

Während die Befunde im Hinblick auf Opportunismus begrenzende Mechanismen (Kapitel 2.3.1) verdeutlicht haben, dass eine ganze Reihe von Publikationen auf die Untersuchung des negativen Zusammenhangs spezifischer Investitionen und Opportunismus abgestellt haben, ist es umso erstaunlicher, dass lediglich zwei der hier vorliegenden 31 Publikationen eine direkte Prüfung des positiven Zusammenhangs dieser beider Konstrukte aufweisen. Allerdings lassen sich hierbei Unterschiede in der Operationalisierung von Faktorspezifität ausmachen: Obgleich Williamson (1985) mehrere Typen spezifischer Investitionen vorschlagen, fokussiert Anderson (1988) einzig auf humankapitalspezifische Investitionen: Der Autor unterstellt, dass das Verkaufspersonal (Elektrobranche) aufgrund von Erfahrungen, Insiderinformationen und Kundenbeziehungen einen besonderen Stellenwert in der Unternehmung genießen, der es ihnen ermöglicht, opportunistische Verhaltensweisen ohne Friktionen durchsetzen zu können.<sup>112</sup> Die Abhängigkeit der Unternehmung resultiert allerdings nicht nur aus deren spezifischen Investitionen in die Qualifikation und Fortbildung des Verkaufspersonals, sondern erklärt sich auch über die Loyalität vieler Kunden, die vor allem gegenüber dem Verkäufer und weniger gegenüber der anbietenden Unternehmung besteht. Kommt es also zu einem Ausscheiden des Verkäufers aus der Unternehmung, verliert diese nicht nur einen wertvollen Mitarbeiter, sondern gleichermaßen einen nicht weniger wertvollen Kunden. Anderson (1988) kann den angeführten Argumentationsgang bestätigen, was darauf hindeutet, dass die Abhängigkeit der Unternehmung vonseiten des Verkaufs-/Vertretungspersonals ausgenutzt und opportunistisches Verhalten durchgesetzt werden kann.<sup>113</sup> Sako/Helper (1998) dagegen beschränken sich nicht auf einen bestimmten Typ von Faktorspezifität, sondern fragen Zulieferer der US-amerikanischen und japanischen Automobilindustrie gezielt nach der Höhe ihrer Abschreibungen sowie dem Ausmaß einer zweitbesten Verwendung ihrer spezifischen Investitionen im Falle einer ungeplanten Auflösung der Geschäftsbeziehung mit dem Abnehmer ihrer Produkte. Liegt also m. a. W. aufgrund der von den Zulieferern (für die Abnehmer) getätigten spezifischen Investitionen eine erhöhte Abhängigkeit der Zulieferer vor, so eröffnen sich hierdurch Anreize für den Kunden, diese Abhängigkeit opportunistisch auszunutzen.<sup>114</sup> Anders als Anderson (1988) können die Autoren den postulierten Zusammenhang allerdings nicht bestätigen; die Vorzeichen deuten überraschenderweise sogar

---

<sup>112</sup> Vgl. Anderson (1988), S. 250.

<sup>113</sup> Vgl. Anderson (1988), S. 258f.

<sup>114</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 393.

auf das Vorliegen einer negativen Kausalität zwischen den Konstrukten hin.<sup>115</sup> Rokkan et al. (2003) wählen eine etwas andere Argumentationsschiene und unterstellen, dass der Zusammenhang spezifischer Investitionen und Opportunismus vom Vorhandensein relationaler Normen und der Aussicht auf eine zukünftige Zusammenarbeit der Partner abhängen wird. Liegen diese moderierenden Faktoren nicht vor, setzt sich der positive Zusammenhang zwischen den Konstrukten durch (und vice versa).<sup>116</sup> Die Autoren wählen ein „composite“-Maß für Faktorspezifität, sodass mehrere Typen spezifischer Investitionen in einer Skala zusammen abgefragt werden. Diese Hypothese wurde auf beiden Seiten der Dyade von knapp 200 Hersteller-Zuliefererbeziehungen getestet und konnte für drei der vier möglichen Fälle bestätigt werden. Unabhängig vom geschilderten Moderationseffekt kann zudem für beide Seiten ein positiver Zusammenhang zwischen spezifischen Investitionen und Partneropportunismus aufgezeigt werden, was den Befund von Anderson (1988) untermauert.<sup>117</sup>

Es wurde bereits in Kapitel 2.3.1 darauf hingewiesen, dass sich die Abhängigkeit vom Partner auch ohne oder zumindest nicht nur über das Vorhandensein spezifischer Investitionen konstituieren kann. Auch in diesem Fall liegen mit einer Anzahl von nur zwei deutlich weniger Studien vor, die, analog zu dem mit Faktorspezifität verbundenen Argumentationsgang, auf eine Untersuchung des positiven Zusammenhanges zwischen Abhängigkeit und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen abstellen als jene, die eine negative Beziehung zwischen den Konstrukten untersuchen (siehe Kap 2.3.1). Ähnlich wie die Befunde zur Faktorspezifität erweisen sich auch die beiden vorliegenden Ergebnisse also als nicht homogen: Während Carter/Stevens (2007) im Rahmen eines Laborexperiments den positiven Zusammenhang zwischen Abhängigkeit und Opportunismus deutlich bestätigen können,<sup>118</sup> fanden Morgan et al. (2007) in ihrer großzahligen Untersuchung keinen signifikanten Zusammenhang.<sup>119</sup>

Ein mit den bisherigen Ausführungen in diesem Abschnitt übereinstimmender Gedankengang liegt auch den Hypothesen von Gundlach et al. (1995) und Achrol/Gundlach (1999) zugrunde: Die Autoren führen an, dass moderne Geschäftsbeziehungen sich durch in der Gesamtleistung der Beziehung sich positiv niederschlagende „commitments“ der Partner auszeichnen, womit im Einzelnen nicht nur spezifische Investitionen, sondern alle Formen wertvoller und

---

<sup>115</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 401.

<sup>116</sup> Vgl. Rokkan et al. (2003), S. 212f.

<sup>117</sup> Vgl. Rokkan et al. (2003), S. 218ff.

<sup>118</sup> Vgl. Carter/Stevens (2007), S. 1043ff.

<sup>119</sup> Vgl. Morgan et al. (2007), S. 520ff.

beziehungsbejahender „Zuwendungen“ an den Partner gemeint sind.<sup>120</sup> Das Problem hierbei besteht im häufig als asymmetrisch zu bewertenden Anteil dieser „Zuwendungen“, womit aufseiten des sich in einem intensiveren Ausmaß eingebrachten Partners, eine erhöhte Abhängigkeit und Verwundbarkeit vorliegt, die vom Gegenüber opportunistisch ausgenutzt werden kann.<sup>121</sup> „Where parties commit disproportionately to a relationship, the less committed party enjoys an advantage relative to the more committed partner and may take advantage of its position.“<sup>122</sup> Beiden Publikationen liegen Laborexperimente zugrunde, über die die jeweiligen Hypothesen Bestätigung erfahren.<sup>123</sup>

#### 2.4.2 UMWELTUNSICHERHEIT

Obgleich die Auseinandersetzung mit verschiedenen Formen von Umweltunsicherheit und Opportunismus in der vorliegenden Auswahl von Studien etwas mehr Aufmerksamkeit erfahren hat als die Untersuchung von Faktorspezifität, so liegen, gemessen an der transaktionskostentheoretisch fundierten Bedeutung des Unsicherheitskonstrukts, mit nur fünf Untersuchungen bis dato dennoch keine sonderlich tragfähigen Ergebnisse vor. Den Annahmen der Theorie folgend, wurde stets ein positiver Zusammenhang zwischen verschiedenen Formen von Umweltunsicherheit und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen unterstellt. Skarmas et al. (2002) sowie Katsikeas et al. (2009) greifen auf die identische Operationalisierung von Umweltunsicherheit zurück, die über vier einzelne Items Aspekte von Nachfrageunsicherheit und Trendentwicklungen in einer Skala integriert. Beide Studien stellen auf die Untersuchung von Import-Export-Beziehungen ab: Die Ergebnisse zeigen einheitlich, dass die bei Unsicherheit entstehenden Informationslücken zwischen Importeuren und Exporteuren zum einseitigen Vorteil der Exporteure ausgenutzt werden.<sup>124</sup> Die von Sako/Helper (1998) herangezogene Operationalisierung der Umweltunsicherheit über sechs Items zeigt sich dagegen etwas präziser und fokussiert ziemlich deutlich, wenn auch nicht explizit, auf die beiden Dimensionen „Nachfrageunsicherheit“ und „technologische Unsicherheit“,<sup>125</sup> mit denen sich die 847 befragten Zulieferer der Automobilindustrie im Hinblick auf ihre Beziehung zum Abnehmer

---

<sup>120</sup> Vgl. Achrol/Gundlach (1999), S. 109.

<sup>121</sup> Gundlach et al. (1995) führen bspw. an, dass die leistungswirksamen Erträge solcher „Zuwendungen“ vom Partner zu seinen eigenen Gunsten abgeschöpft werden können, ohne dass sich dieser selbst ausreichend deutlich genug in die Beziehung eingebracht hat und dies auch in Zukunft als nicht gesichert gelten kann, vgl. S. 81.

<sup>122</sup> Gundlach et al. (1995), S. 81.

<sup>123</sup> Vgl. Achrol/Gundlach (1999), S. 109 und S. 116ff.; Gundlach et al. (1995), S. 81 sowie 85ff. Letztere Autoren haben den Zusammenhang bei beiden beteiligten Parteien und zu zwei verschiedenen Zeitpunkten als signifikant getestet.

<sup>124</sup> Vgl. Skarmas et al. (2002), S. 762f. und S. 768ff. sowie Katsikeas et al. (2009), S. 138 und S. 142ff.

<sup>125</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 411.

konfrontiert sehen. Auch diese Autoren können den unterstellten Zusammenhang empirisch nachweisen.<sup>126</sup> Carson et al. (2006) vereinen die beiden Dimensionen Nachfrage- und technologische Unsicherheit ebenfalls in einer Skala, deren Einfluss sie ihrer Studie allerdings vom jeweils zugrunde gelegten Absicherungsverfahren abhängig machen. Folgt man den Autoren, so federt ein relational gestaltetes Vertragsregime den positiven Zusammenhang zwischen Umweltunsicherheit und Partneropportunismus vollständig ab. Wird dagegen ein weniger flexibles, sehr formal ausgestaltetes Vertragsregime präferiert, vermuten die Autoren einen positiven Zusammenhang der Konstrukte.<sup>127</sup> Auch in diesem Fall können alle vermuteten Zusammenhänge belegt werden,<sup>128</sup> sodass die Befunde der bisherigen vier Studien ein homogenes Bild aufweisen. Einzig die Ergebnisse von Anderson (1988) stützen die bisher belegten Kausalitäten nicht: Die Nachfrageunsicherheit, mit der sich Vertriebsleiter gegenüber ihren Außendienstlern konfrontiert sehen, führt offensichtlich zu keinem erhöhten Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen.<sup>129</sup> Dieses Ergebnis wird von dem Autor im Übrigen nicht weiter interpretiert.

Die bereits angesprochene Studie von Sako/Helper (1998) untersucht darüber hinaus die kombinierte Wirkung von Umweltunsicherheit und Faktorspezifität auf das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen.<sup>130</sup> Auch hier gelingt es den Autoren, den positiven Zusammenhang dieser Interaktion empirisch nachzuweisen.<sup>131</sup>

#### 2.4.3 LEISTUNGSAMBIGUITÄT UND INFORMATIONSSASYMMETRIEN

Sieht sich eine Partei mit Leistungsambiguität oder dem Problem der "internen Unsicherheit" konfrontiert, so sind damit Schwierigkeiten verbunden, die Leistung und das vertragstreue Verhalten des Partners entweder grundsätzlich beobachten und kontrollieren zu können oder zumindest einer sachgerechten Beurteilung zukommen zu lassen. Häufig ist es ein Defizit an Informationen oder das Hindernis, diese zu prozessieren bzw. zu verwerten, dass eine Einschätzung über die Effizienz der Beziehung oder darüber, inwieweit der Partner bestrebt ist, vereinbarte Qualitätsstandards einzuhalten, kaum oder nur unter hohem Kostenaufwand möglich ist. Ist die Geschäftsbeziehung durch solche Undurchsichtigkeiten gekennzeichnet, erhöht sich das Risiko opportunistischer Verhaltensweisen, die teilweise oder sogar vollständig unentdeckt bleiben oder deren Konsequenzen erst zu einem späteren

---

<sup>126</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 401.

<sup>127</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1061.

<sup>128</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1069f.

<sup>129</sup> Vgl. Anderson (1988), S. 251 und S. 258.

<sup>130</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 394.

<sup>131</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 401.

Zeitpunkt zutage treten. Genau auf diesen Argumentationsgang stellen auch Anderson (1988), Katsikeas et al. (2009) und Carson et al. (2006) ab, die demzufolge gemeinsam einen positiven Zusammenhang zwischen Leistungsambiguität und partneropportunistischen Verhaltensweisen unterstellen.<sup>132</sup> Auch in diesem Fall erweisen sich die wenigen Befunde als uneinheitlich: Während die Ergebnisse von Katsikeas et al. (2009) darauf hindeuten, dass die Unfähigkeit, bestimmte Aspekte der Leistung und des Verhaltens des Partners nicht beurteilen zu können, nicht ipso facto partneropportunistische Verhaltensweisen nach sich ziehen,<sup>133</sup> können Anderson (1988) und Carson et al. (2006) den postulierten Zusammenhang nachweisen.<sup>134</sup> Im Fall der letzten Studie allerdings ist der Zusammenhang davon abhängig, welche Mechanismen zur Einschränkung von Partneropportunismus herangezogen werden: In sehr rational ausgestalteten Vertragsregimen hat Leistungsambiguität einen positiven Einfluss auf Opportunismus, während formale Vertragsregime diesen Zusammenhang offenbar abschwächen.<sup>135</sup> Abschließend seien in diesem Zusammenhang noch die Arbeiten von Wu et al. (2007) und Sako/Helper (1998) erwähnt, die zwar nicht konkret auf das Problem der Leistungsambiguität abstellen, wohl aber die „Verwundbarkeit“ jener Partei aufgreifen, zu deren Lasten vorhandene oder vorangetriebene Informationsasymmetrien durch die Gegenseite ausgenutzt werden können. So unterstellen bspw. Sako/Helper (1998), dass Hersteller der Automobilbranche durch das Einfordern sensibler Informationen ihrer Zulieferer bewusst Informationsasymmetrien schaffen, die das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen gegenüber den Lieferanten vorantreiben.<sup>136</sup> Wu et al. (2007) führen weiter an, dass gerade die einseitige Abgabe besonders wertvoller Informationen Anreize für den Informationsempfänger hervorruft, dieses Wissen einer aus Sicht des Informationsgebers unerwünschten Verwendung zukommen zu lassen.<sup>137</sup> Analog zu den Befunden von Anderson (1988) und Carson et al. (2006) lassen sich die unterstellten Zusammenhänge signifikant nachweisen.<sup>138</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Anderson (1988), S. 251; Katsikeas et al. (2009), S. 137f.; Carson et al. (2006), S. 1062f.

<sup>133</sup> Vgl. Katsikeas et al. (2009), S. 144 und S. 148.

<sup>134</sup> Vgl. Anderson (1988), S. 258f.; Carson et al. (2006), S. 1070.

<sup>135</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1070.

<sup>136</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 392f.

<sup>137</sup> Vgl. Wu et al. (2007), S. 289f.

<sup>138</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 400f; Wu et al. (2007), S. 296.

#### 2.4.4 FORMALISIERUNG UND KONTROLLE

Es wurde bereits einleitend darauf hingewiesen, dass einige wenige Studien Formen formaler Kontrolle und Überwachung, entgegen dem Argumentationsschema des TKA, als Treiber opportunistischer Verhaltensweisen auffassen und – entgegen den in Kapitel 2.3.1. vorgestellten Ergebnissen – nicht als Mechanismen zu deren wirksamer Einschränkung. So unterstellt John (1984), dass die Verhaltensorientierung gegenüber dem Partner und die damit verbundene Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen einerseits von dem Ausmaß bürokratischer Strukturen sowie den Arten der sozialen Einflussausübung abhängen, die die Geschäftsbeziehung charakterisieren. Bürokratische Strukturen beschreiben hierbei den Grad der Formalisierung bestimmter betrieblicher Prozesse, den Grad der Zentralisierung von Autorität sowie die Intensität von Kontroll- und Überwachungsaktivitäten.<sup>139</sup> Folgt man den Autoren, geht ein erhöhtes Ausmaß bürokratischer Strukturen mit einer größeren Einschränkung von Selbstkontrolle und Autonomie der anderen Partei einher. Dies führt im Gegenzug zu einer negativen Verhaltensorientierung und in der Folge zu Entfremdung und einem geringeren Verantwortungsgefühl gegenüber dem Partner, worüber sich eine erhöhte Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen ergibt.<sup>140</sup> Daran anschließend wird die Rolle unterschiedlicher Arten der sozialen Einflussnahme analysiert und dargelegt, dass insbesondere die Machtbasen “Belohnung” und “Bestrafung” starke Einflussfaktoren darstellen, die nicht von der inneren Zustimmung des Gegenübers abhängen, sondern direkt vom Einflussausübenden kontrolliert werden, was das Ausmaß negativer Verhaltensorientierung vorantreibt und damit auch erneut die Wahrscheinlichkeit eines verstärkten Partneropportunismus.<sup>141</sup> Im Zuge der empirischen Überprüfung weisen die Korrelationsmaße zwar in die postulierte Richtung, die Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells stützen den dargestellten Argumentationsgang allerdings nicht, obgleich der negative Zusammenhang zwischen Verhaltensorientierung und Opportunismus sich als signifikant erweist.<sup>142</sup> Provan/Skinner (1989) argumentieren ähnlich und unterstellen gleichermaßen einen positiven Zusammenhang zwischen Formalisierungsgrad, Zentralisierung und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen.<sup>143</sup> Wenn Individuen sich in ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt sehen, neigen sie den Autoren zufolge dazu, Widerstand zu leisten und opportunistische Maßnahmen zu ergreifen, um ihre

---

<sup>139</sup> Vgl. John (1984), S. 280f.

<sup>140</sup> Vgl. John (1984), S. 280.

<sup>141</sup> Vgl. John (1984), S. 281.

<sup>142</sup> Vgl. John (1984), S. 286f.

<sup>143</sup> Vgl. Provan/Skinner (1989), S. 205 und S. 207.

Position gegenüber der Gegenseite zu verbessern und Selbstkontrolle und Entscheidungsautonomie zu bewahren. Die Kontrolle des Händlers über den Zulieferer wird hierbei einerseits über das Ausmaß direkter Beteiligung des Zulieferers an Entscheidungsprozessen des Händlers (Zentralisierung) als auch über den Formalisierungsgrad von Vorschriften und Prozeduren operationalisiert. Die Ergebnisse zeigen für beide Konstrukte einen signifikant positiven Einfluss auf Opportunismus, wobei das Ergebnis im Rahmen der Zentralisierung noch deutlicher ausfällt. Dieses Ergebnis wird demzufolge so interpretiert, dass direkte Kontrollen über Entscheidungsprozesse als besonders negativ wahrgenommen werden und so verstärkt zu opportunistischem Verhalten führen.<sup>144</sup> Heide et al. (2007) unterstellt eine unterschiedliche Wirkung von Kontrolle auf das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen und differenziert zwischen Ergebnis- und Verhaltenskontrolle. Folgt man den Autoren, untergräbt Ergebniskontrolle weder Selbstbestimmung noch Selbstkontrolle des Partners in unmittelbarer Art und Weise, womit eine nur geringe Wahrscheinlichkeit für Reaktanzen und Opportunismus gegeben ist. Genau das Gegenteil ist im Rahmen der Verhaltenskontrolle der Fall: Die direkte Einflussnahme in Aktivitäten und Verhaltensweisen des Partners führt zu Vermeidungshaltungen und einer negativen Verhaltensorientierung der betroffenen Partei und so zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen.<sup>145</sup> Auch diese Autoren konnten die von ihnen unterstellten Zusammenhänge empirisch bestätigen.<sup>146</sup>

#### 2.4.5 INSTITUTIONELL UND KULTURELL BEDINGTE FAKTOREN

Drei der hier vorliegenden Studien untersuchen explizit das Verhältnis einiger kulturell bedingter oder institutioneller Einflussfaktoren und Partneropportunismus. Die umfangreichste Studie hierzu ist jene von Dickson et al. (2006). In diesem Zusammenhang wird Opportunismus im Untersuchungskontext internationaler F&E-Allianzen vor allem von der technologischen Infrastruktur (F&E-Intensität) eines Landes, dem dort vorliegenden Rechtssystem sowie kulturellen Unterschieden zwischen den (Ländern der beteiligten) Partner bestimmt (Kollektivismus, kulturell bedingte Unsicherheitsvermeidung und kulturell bedingte Streitlustigkeit und Aggressivität). Den Autoren zufolge fördert ein hohes Ausmaß an F&E-Intensität eines Landes ein schwaches, nicht stabiles Rechtssystem sowie ein kulturell

---

<sup>144</sup> Vgl. Provan/Skinner (1989), S. 208f.

<sup>145</sup> Vgl. Heide et al. (2007), S. 426.

<sup>146</sup> Vgl. Heide et al. (2007), S. 429f.

kollektivistischer Hintergrund die verstärkte Wahrnehmung von Partneropportunismus.<sup>147</sup> Diese Vermutungen können mit Ausnahme des Einflusses eines kulturell kollektivistischen Hintergrundes empirisch bestätigt werden.<sup>148</sup> Einen ähnlichen Ansatz wählen Luo (2007b) im Rahmen einer Untersuchung von internationalen Joint Venture Beziehungen: Neben dem Problem der Rechtsunsicherheit führen die Autoren auch die strukturelle Instabilität der Industrie sowie die Zuverlässigkeit und Genauigkeit der zur Verfügung stehenden Informationen als Treiber opportunistischer Verhaltensweisen an.<sup>149</sup> Während die strukturelle Instabilität der Industrie keine signifikante Wirkung auf Opportunismus zeigt, konnte der Einfluss der Rechtsunsicherheit vollständig sowie der institutionell bedingten Informationsunsicherheit zumindest in Teilen empirisch untermauert werden.<sup>150</sup> Daneben untersuchten die Autoren den moderierenden Einfluss des industriellen Wachstums sowie der Standortabhängigkeit des Joint Venture auf die skizzierten Zusammenhänge, die jedoch nur bedingt bestätigt werden konnten.<sup>151</sup> Abschließend sei auf Katsikeas et al. (2009) hingewiesen, die die „psychic distance“ der Partner im Kontext internationaler Import-Export Beziehungen untersuchen und ebenfalls eine positive Kausalität im Hinblick auf das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen postulieren.<sup>152</sup> „Psychic distance“ stellt hierbei bspw. auf Unterschiede des Rechtssystems, der Infrastruktur, der Landeskultur, der institutionellen Umwelt ab,<sup>153</sup> deren signifikant positiver Effekt von den Autoren bestätigt werden konnte.<sup>154</sup>

Ein Spezialfall von Opportunismus in Geschäftsbeziehungen wird sowohl im Laborexperiment von Carter/Stevens (2007) als auch in der großzählig empirischen Studie von Jap (2007) aufgegriffen: Betrachtungsgegenstand der beiden Studien ist die Ausgestaltung sog. elektronischer Rückwärtsauktionen, im Rahmen derer Zulieferer um Ausschreibungen eines Herstellers konkurrieren. Den Zuschlag erhält jene Partei, die am Ende des Auktionszeitraumes das niedrigste Angebot vorlegt hat. Je nach Design solcher Auktionsverfahren unterstellen die Autoren unterschiedliche Effekte auf das Ausmaß

---

<sup>147</sup> Vgl. Dickson et al. (2006), S. 492ff. Risikoaverse (und damit eher kontrollfixierte) und „streitlustige“ Kulturen fürchten opportunistische Verhaltensweisen dagegen weniger.

<sup>148</sup> Vgl. Dickson et al. (2006), S. 505.

<sup>149</sup> Vgl. Luo (2007b), S. 43ff.

<sup>150</sup> Vgl. Luo (2007b), S. 51ff. Der Autor untersucht jeweils beide Seiten des Joint Venture: Der Zusammenhang zwischen Rechtsunsicherheit und Opportunismus zeigte sich für beide beteiligten Parteien positiv, der Einfluss der „Informationsunsicherheit“ zumindest für eine Seite. Die Instabilität der Industrie zeigte dagegen für keine Seite einen signifikanten Effekt.

<sup>151</sup> Vgl. hierzu im Detail Anhang A2.

<sup>152</sup> Vgl. Katsikeas et al. (2009), S. 139.

<sup>153</sup> Vgl. Katsikeas et al. (2009), S. 154.

<sup>154</sup> Vgl. Katsikeas et al. (2009), S. 144f.



opportunistischer Verhaltensweisen. Die „Sichtbarkeit von Geboten“ wurde in beiden Studien untersucht; hierbei wurden allerdings unterschiedliche Annahmen bezüglich deren Wirkung auf opportunistische Verhaltensweisen unterstellt: Während Jap (2007) sich für einen negativen Zusammenhang ausspricht,<sup>155</sup> argumentieren Carter/Stevens (2007), dass die Sichtbarkeit von Rängen (im Gegensatz zur vollen Sichtbarkeit der Preise) aller Bieter, während der Auktion, einen positiven Effekt auf den durch den Bieter wahrgenommen Käufer-Opportunismus zur Folge hat, womit die Autoren von einem positiven Zusammenhang der Konstrukte ausgehen.<sup>156</sup> Dieser kann im Gegensatz zu der von Jap (2007) angenommenen negativen Kausalität auch signifikant bestätigt werden.<sup>157</sup> In beiden Studien fußt das Argument jeweils auf der Wahrnehmung der betroffenen Parteien. Darüber hinaus berücksichtigte Jap (2007) auch den Einfluss des Preises der Auktion, die Art des Zuschlags, den erzielten Auftragswert sowie die Anzahl der zur Verfügung stehenden Losgrößen und unterstellte in allen vier Fällen einen negativen Zusammenhang im Hinblick auf das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen.<sup>158</sup> Die Ergebnisse zeigten jedoch mit Ausnahme der letzten Einflussgröße keinerlei signifikante Befunde.<sup>159</sup> Ein positiver Einfluss auf Opportunismus konnte darüber hinaus der Anzahl der Mitbieter zugeschrieben werden.<sup>160</sup>

Zusammenfassend kann im Hinblick auf die Treiber opportunistischer Verhaltensweisen Folgendes festgehalten werden: Zum einen liegen in diesem Kontext deutlich weniger Studien vor als Publikationen, die auf die in Kapitel 2.3 skizzierten Absicherungsmechanismen zur Begrenzung von Opportunismus abstellen. Dieses Ungleichgewicht zeigt sich auch in den im Vergleich unzureichend untersuchten transaktionskostentheoretisch fundierten Treibern opportunistischer Verhaltensweisen (Faktorspezifität, Unsicherheit und Transaktionsfrequenz): So wird der Einfluss spezifischer Investitionen lediglich von zwei Studien explizit berücksichtigt, deren Ergebnisse sich zudem als nicht homogen erweisen. Auch verschiedene Formen von Faktorspezifität werden hinsichtlich Einfluss und Effektstärke nicht separat voneinander untersucht. Die positive Wirkung von Umweltunsicherheit wird lediglich von fünf der 31 Publikationen analysiert. Obgleich sich die Ergebnisse mit Ausnahme der Befunde von Anderson (1988) als homogen erweisen, so belegen gerade Carson et al. (2006) die Notwendigkeit, verschiedenen Typen

---

<sup>155</sup> Vgl. Jap (2007), S. 150.

<sup>156</sup> Vgl. Carter/Stevens (2007), S. 1038.

<sup>157</sup> Vgl. Jap (2007), S. 153ff; Carter/Stevens (2007), S. 1043ff.

<sup>158</sup> Vgl. Jap (2007), S. 150ff.

<sup>159</sup> Vgl. Jap (2007), S. 154ff.

<sup>160</sup> Vgl. Jap (2007), S. 150 und S. 154.

von Unsicherheit separat voneinander zu analysieren. Eine getrennte Betrachtung mehrerer Typen von Unsicherheit wird in keiner der vorliegenden Studien vorgenommen: Entweder wird genau eine Form von Unsicherheit operationalisiert oder es werden mehrere Formen in einer Skala integriert, wodurch eine getrennte Betrachtung von Effekten unterbleibt. Zudem findet externe Unsicherheit, die über Preisunsicherheiten herrührt, in keiner der vorliegenden Studien Beachtung. Auch der wichtige Aspekt der Leistungsambiguität wird nur von drei Studien explizit aufgegriffen, wobei sich die erzielten Befunde auch in diesem Fall als uneinheitlich erweisen. Eine direkte Auseinandersetzung mit dem möglichen Einfluss der Transaktionsfrequenz erfolgt darüber hinaus in keiner der vorliegenden Studien.

Insgesamt verdeutlichen einige der in Kapitel 2.3 und 2.4 skizzierten Forschungsdefizite nicht nur die Notwendigkeit einer vergleichenden Betrachtung formaler, relationaler und sich selbst durchsetzender Mechanismen zur Bekämpfung opportunistischer Verhaltensweisen, sondern auch und insbesondere eine breit angelegte Betrachtung der transaktionskostentheoretisch fundierten Treiber von Partneropportunismus, die sowohl verschiedenen Typen von Faktorspezifität als auch den unterschiedlichen Arten von Unsicherheit differenziert Rechnung trägt und damit deren mitunter unterschiedliche Effekte berücksichtigt. Zusätzlich muss auch der mögliche Einfluss der Transaktionsfrequenz analysiert werden. Die Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens, der diesen Erfordernissen versucht gerecht zu werden, findet sich im nachfolgenden Kapitel 3.

### 3 THEORIE UND HYPOTHESEN

*Die Theorie ist das Netz, das wir auswerfen, um „die Welt“ einzufangen – sie zu rationalisieren, zu erklären und zu beherrschen.*

*(Popper; Logik der Forschung)*

*Hypothesen sind Netze, nur der wird fangen, der auswirft.*

*(Novalis; Distichen)*

Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, einen theoretischen fundierten Rahmen zur Analyse der Treiber von partneropportunistischen Verhaltensweisen in zwischenbetrieblichen Beziehungen sowie der Möglichkeiten zu deren wirksamer Beschränkung zu entwickeln. Unter Bezugnahme auf dieses Forschungsanliegen hat bereits der Überblick über den bisherigen Forschungsstand in Kapitel 2 gezeigt, dass vor allem der Transaktionskostenansatz (TKA)<sup>161</sup> eine geeignete theoretische Basis darstellt, dessen Erkenntnisinteresse, Verhaltensannahmen und Argumentationsschemata einen fruchtbaren Nährboden zur Beantwortung des vorliegenden Forschungsproblems darstellen. So repräsentiert die explizite Annahme opportunistischer Verhaltensweisen, der vertragstheoretische Hintergrund sowie die Betrachtung von Kosten- und Effizienzaspekten einen idealen Rahmen zur Analyse der für die vorliegende Arbeit im Mittelpunkt der Betrachtung stehenden zwischenbetrieblichen Geschäftsbeziehungen. Joshi/Stump (1999c) konstatieren, dass die TKA als [...] one of the major frameworks in the literature on [...] exchange relationships“ begriffen werden kann.<sup>162</sup> Mit dem TKT lassen sich viele der bestehenden Koordinationsformen aber auch die Ansätze zu deren Veränderung im Rahmen vertikaler Geschäftsbeziehungen erklären. Gleichmaßen können die in Abhängigkeit der bestehenden Transaktionssituation auftretenden Problemfelder zwischen den Transaktionspartnern einer genaueren Untersuchung unterzogen werden. Weitere Argumente liegen in dessen mittlerweile unbestrittenem empirischen Bewährungsgrad<sup>163</sup> sowie der Möglichkeit, gerade hinsichtlich der mitunter auch kritischen Stimmen<sup>164</sup> gegenüber dem TKA, auch Erkenntnisse anderer Forschungsansätze aufzugreifen und komplementär zu ergänzen. Die Struktur des vorliegenden Kapitels folgt dem skizzierten Gedankengang, sodass in einem nächsten Schritt zunächst eine problembezogene Übersicht

---

<sup>161</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit wird zuweilen auch die Abkürzung TKT (Transaktionskostentheorie) verwendet.

<sup>162</sup> Joshi/Stump (1999c), S. 38; vgl. auch Heide/John (1992).

<sup>163</sup> Vgl. hierzu bspw. David/Han (2004). Williamson (2000) selbst konstatiert hierzu selbstbewusst: „TCE is an empirical success story [...] research has been broadly corroborative of the predictions of transaction cost economics, S. 605ff.; vgl. auch Geyskens et al. (2006).

<sup>164</sup> Vgl. hierzu bspw. Ghoshal/Moran (1996), Döring (1998).

des TKA gegeben wird. Diese Darstellung wird um Erkenntnisse aus der Social Exchange Theory erweitert (Kapitel 3.2), bevor in Kapitel 3.3 die theoriegestützte Darstellung der hypothetischen Treiber und im Anschluss (Kapitel 3.4) die hypothetischen Möglichkeiten zur Beschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen erfolgen. Kapitel 3.5 fasst das Hypothesensystem abschließend zusammen.

### 3.1 ÜBERBLICK ÜBER DEN TRANSAKTIONSKOSTENANSATZ

*Transaction cost theory [...] is perhaps the most influential paradigm in articulating the economic rationale underlying opportunism [...].*  
(Luo (2006), S. 57)

Folgt man Kogut (1988), repräsentiert der Transaktionskostenansatz einen der populärsten Ansätze für die Analyse zwischenbetrieblicher Beziehungen,<sup>165</sup> weshalb er auch den konzeptionellen Rahmen der vorliegenden Untersuchung darstellen soll. Dieser wird im Rahmen der Hypothesenentwicklung durch theoretisch beheimatete Ansätze der ökonomischen Vertragstheorie ergänzt,<sup>166</sup> deren skizzenhafte Darstellung im weiteren Verlauf des Kapitels integriert wird. Da der TKA als hinreichend bekannt vorausgesetzt wird und eine erneute, an anderen Stellen bereits erfolgte Aufarbeitung<sup>167</sup> nicht intendiert ist, beschränkt sich dessen Darstellung vor allem auf die für die vorliegende Arbeit relevanten Aspekte. Auch eine kritische Würdigung des Ansatzes orientiert sich ausschließlich an deren Relevanz für die Fragestellung der Untersuchung.<sup>168</sup>

---

<sup>165</sup> Vgl. Kogut (1988).

<sup>166</sup> Folgt man Richter/Furubotn (2003), dann konstituieren sich die „ökonomischen Vertragstheorien“ über drei sich z. T. überschneidenden Gruppen: der Prinzipal-Agenten-Theorie, (die vor allem auf das Problem asymmetrischer Information fokussiert), die Theorie der sich selbst-durchsetzender Verträge, (die vor allem auf Probleme abstellen, die sich über die nicht vollständige Durchsetzbarkeit von Verträgen ergeben) sowie den Theorien relationaler Verträge (zu denen beispielsweise der TKA gehört), die sich insbesondere mit partneropportunistischen Verhaltensweisen nach Vertragsschluss auseinandersetzen, vgl. S. 171.

<sup>167</sup> Das Schrifttum hält zahlreiche und überaus umfangreiche Rezensionen empirischer Untersuchungen des TKA der vorangegangenen Dekaden bereit, die einen guten Überblick über Entwicklung und Stand der aktuellen Forschung zum TKA geben. In diesem Zusammenhang sei insbesondere auf die Arbeiten von Macher/Richman (2008), Carter/Hodgson (2006), Geyskens et al. (2006), David/Han (2004), Masten/Saussier (2000), Rindfleisch/Heide (1997), Lyons (1996), Shelanski/Klein (1995) und Joskow (1988) sowie die jeweils dort zitierten Quellen verwiesen.

<sup>168</sup> Für eine kritische Diskussion des TKA siehe bspw. Ghoshal/Moran (1996); Ebers/Gotsch (2002), S. 243ff.; Wolf (2005), S. 272ff.

### 3.1.1 ERKENNTNISINTERESSE UND GRUNDKONZEPT

Der Transaktionskostenansatz gehört gemeinsam mit der Agenturtheorie<sup>169</sup> und der Theorie der Verfügungsrechte<sup>170</sup> inhaltlich zur Theriefamilie der „Neuen Institutionenökonomik“ (NIÖ), die aus der Kritik an der Neoklassik, also der älteren institutionenökonomischen Theorie, hervorging.<sup>171</sup> Grundlegendes Ziel der NIÖ besteht in einer Erklärung der Struktur, der Verhaltenswirkungen, der Effizienz und dem Wandel ökonomischer Institutionen.<sup>172</sup> Folgt man Richter/Furubotn (2003), dann versteht man unter Institutionen eine Menge von Funktionsregeln bzw. funktionelle Einrichtungen, „die helfen, die Ungewissheiten des menschlichen Lebens zu verringern, das Treffen von Entscheidungen zu erleichtern und die Zusammenarbeit zwischen den Einzelnen zu fördern, dass im Ergebnis die Kosten der Koordination wirtschaftlicher und anderer Aktivitäten abnehmen.“<sup>173</sup> Aus der ökonomischen Perspektive betrachtet, definieren Institutionen also gewisse Anreizstrukturen, die auf das Verhalten der ökonomischen Akteure Einfluss nehmen. Mit der *Ausgestaltung* dieser Institutionen wird auf eine im wirtschaftlichen Sinne ideale Verhaltenssteuerung abgezielt. Die Bedeutung und Analyse dieser Institutionen, worunter also bspw. Verfügungsrechte, Verträge, Hierarchien/Märkte oder Organisationen verstanden werden, repräsentieren also Kernaussage und Mittelpunkt der NIÖ.<sup>174</sup> Die drei Theoriestränge der NIÖ unterscheiden sich trotz einiger gemeinsamer Annahmen<sup>175</sup> vor allem hinsichtlich des schwerpunktmäßig betrachteten Gegenstandsbereichs und der entsprechend zugrunde gelegten Auswahl an Variablen. Während bei der Theorie der Verfügungsrechte eben diese Verfügungsrechte, die damit verbundenen Handlungsbeschränkungen sowie die institutionelle Umwelt im Fokus der Betrachtung stehen, wird die Durchsetzung vertraglich determinierter

---

<sup>169</sup> Für eine genaue Darstellung der Agenturtheorie sowie deren normative (formal-theoretische) und „positive“ (empirisch ausgerichtete) Formen siehe bspw. die grundlegenden Arbeiten von Eisenhardt (1989), Fama (1980) und Jensen/Meckling (1976).

<sup>170</sup> Für eine genauere Darstellung siehe bspw. die grundlegenden Arbeiten von Alchian/Demsetz (1973), De Alessi (1980), Furubotn/Pejovich (1972) sowie den Aufsatz von Coase (1960): „The Problem of Social Cost.“ Für eine Betrachtung der dynamischen Dimension der Theorie der Verfügungsrechte siehe die Arbeiten von Nobelpreisträger North (z. B. North (1990)).

<sup>171</sup> Vgl. Wolf (2005), S. 255. Die Neoklassik geht von rational handelnden Akteuren, unbegrenzter Rationalität und vollkommenen Märkten aus, auf denen stets optimale Entscheidungen getroffen werden. Da einzig der Markt als ideale Plattform für den Austausch von Gütern und Dienstleistungen verstanden wird, wird die Möglichkeit eines Marktversagens ebenso wenig berücksichtigt wie das Problem möglicher Reibungsverluste (Transaktionskosten), vgl. Wolf (2005), S. 256.

<sup>172</sup> Vgl. Ebers/Gotsch (2002), S. 199.

<sup>173</sup> Richter/Furubotn (2003), S. 8.

<sup>174</sup> Vgl. Ebers/Gotsch (2002), S. 199. Fokussiert man insbesondere auf den Vertrag als wesentliche Institution, kann Richter/Furubotn (2003) gefolgt werden, die konstatieren: „Die Institutionenökonomik befasst sich vor allem mit Verträgen, in denen Leistung und Gegenleistung zeitlich auseinanderfallen oder mit Austauschverträgen, die eine bestimmte Abfolge der Leistungen vorsehen und daher zu ihrer Erfüllung Zeit brauchen“, S. 152.

<sup>175</sup> Vgl. hierzu Wolf (2005), S. 258f.

Verfügungsrechte jedoch nicht als Problem begriffen. Im Gegensatz hierzu stellen Agenturtheorie und TKA vor allem institutionelle Arrangements in Form von Verträgen und Koordinationsmustern in den Mittelpunkt der Betrachtung. Während der TKA hierbei vor allem auf eine transaktionskostentheoretische *ex-post* Betrachtung abstellt, betonen die Theorie der Verfügungsrechte sowie die Agenturtheorie die Bedeutung von Anreizsystemen vor Vertragsschluss (*ex-ante*).<sup>176</sup> Demzufolge konstatiert Williamson (1990a): „Agency theory and transaction cost economics are thus distinguished by the fact that ex ante incentives alignment emphasis of the former gives way to an ex post governance structure emphasis by the latter.“<sup>177</sup> Da im Rahmen der vorliegenden Untersuchung *nachvertraglicher Opportunismus* bzw. Vertragsprobleme, die nach Abschluss von Verträgen auftreten, im Zentrum der empirischen Analyse steht, wird im Folgenden lediglich der TKA weiter skizziert. Dessen Ursprung wird gemeinhin dem vom Nobelpreisträger Coase im Jahr 1937 veröffentlichtem Artikel „The Nature of the Firm“ zugeschrieben, der der bis dahin vorherrschenden Auffassung von der Überlegenheit des Marktes mit der provokanten Frage entgegentritt, worüber sich die grundsätzliche Existenz von Unternehmen dann eigentlich erklären lasse.<sup>178</sup> Anders als die Neoklassik kommt er als erster Ökonom überhaupt zu dem Schluss,<sup>179</sup> dass auch die Nutzung des Preismechanismus mit Kosten verbunden ist, worüber die Unternehmung als eine effiziente Koordinationsform wirtschaftlicher Aktivitäten als Alternative zum Markt in die bisherige Betrachtung integriert wird.<sup>180</sup> Die von Coase geprägte Logik von Markt und Unternehmen als alternative Formen der Abwicklung von Transaktionen, sowie die Idee des Vorhandenseins von „Transaktionskosten“<sup>181</sup>, die über die Vorteilhaftigkeit dieser beiden institutionellen Arrangements entscheiden,<sup>182</sup> werden von dem späteren Nobelpreisträger Williamson zu Beginn der 70er Jahre aufgegriffen und im Laufe der Zeit um bestimmte Verhaltensannahmen der Wirtschaftssubjekte (Kapitel 3.1.2) und Überlegungen zu den Determinanten von Transaktionskosten (Kapitel 3.3) erweitert und präzisiert.<sup>183</sup> Mittlerweile repräsentiert der TKA „[...] one of the leading perspectives in

---

<sup>176</sup> Für einen Vergleich der drei Theoriestränge siehe bspw. Williamson (1990); Ebers/Gotsch (2002); Döring (1998) sowie die jeweils dort angegebene Literatur.

<sup>177</sup> Williamson (1990a), S. 68.

<sup>178</sup> Vgl. Coase (1937), S. 387f.

<sup>179</sup> Vgl. Williamson (1983), S. 610

<sup>180</sup> Vgl. Coase (1937), S. 388ff.

<sup>181</sup> Vgl. Coase (1937), S. 390ff.

<sup>182</sup> Vgl. Coase (1937), S. 395.

<sup>183</sup> Die beiden hierbei maßgeblichen Veröffentlichungen Williamsons waren ‘Market and Hierarchies’ (1975) sowie ‘The Economic Institutions of Capitalism’ (1985), die mittlerweile zu den am meist zitierten Büchern innerhalb der Sozialwissenschaft zählen (vgl. Masten (1996b), S. 396).

management and organizational studies“<sup>184</sup> und „[...] the predominant theoretical framework for explaining organizational boundary decisions.“<sup>185</sup> Vor dem Hintergrund, dass sich die Begründung und Benutzung von Institutionen nicht ohne Friktionen vollzieht, d. h. als kostenwirksam zu bewerten ist, liegt das Erkenntnisziel des TKA darin, die Abwicklung von Transaktionen im Rahmen effizienter Institutionen sicherzustellen. Eine solche Effizienz ist dann gegeben, wenn unter Bezugnahme auf das mit der jeweiligen Transaktion einhergehende Ausmaß von Koordinations- und Absicherungsproblemen, jenes institutionelle Arrangement zur Anwendung gebracht wird, das die kostengünstigste Strukturalternative darstellt. Folgt man Williamson (2005), besteht die Kernidee der TKA also darin, „[...] that transactions, which differ in their attributes, are aligned with governance structures, which differ in their costs and competencies, so as to effect a (mainly) transaction-cost-economizing result.“<sup>186</sup> Die Abwicklung ökonomischer Aktivitäten wird also unter dem Gesichtspunkt der Effizienz, also im Rahmen eines Kostenvergleichs alternativer institutioneller Arrangements, beurteilt,<sup>187</sup> worunter sowohl die Kosten für die ausgetauschten Güter selbst (Produktionskosten) als auch für Organisation und Abwicklung der Transaktion betrachtet werden müssen.<sup>188</sup> Wesentliches Element der transaktionskostentheoretischen Untersuchung bildet also die „*Transaktion*“,<sup>189</sup> eine Begrifflichkeit, die auf Commons (1931) zurückgeht<sup>190</sup>, bei Williamson (1990) jedoch etwas enger ausgelegt wird: Demzufolge findet eine Transaktion dann statt, „wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird. Eine Tätigkeitsphase wird beendet; eine andere beginnt.“<sup>191</sup> Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung bezieht sich der Begriff der Transaktion zunächst also nur auf den interorganisationalen Austauschprozess zwischen Herstellern und ihren Zulieferunternehmen, d. h. also den Kauf bzw. Verkauf von Ressourcen im physischen Sinne, womit es zu einer Gleichsetzung von physischem Leistungsaustausch und Transaktion kommt. Folgt man nun der Auffassung von Picot (1982), dessen Verständnis von Transaktion eher mit dem ursprünglichen Begriffsverständnis von Commons (1931) einhergeht, dann muss neben dem

---

<sup>184</sup> David/Han (2004), S. 39.

<sup>185</sup> Geyskens et al. (2006), S. 319; Leiblein (2003), S. 939.

<sup>186</sup> Williamson (2005), S. 6.

<sup>187</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 41, der die TKA aus diesem Grund auch als „comparative institutional analysis“ bezeichnet.

<sup>188</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 22.

<sup>189</sup> Vgl. Riordan/Williamson (1985), S. 365, die konstatieren: “Transaction cost economics regard the transaction as the basic unit of analysis and holds that the organization of economic activity is largely to be understood in transaction cost economizing terms. Such economies are realized by aligning governance structure [...] with the attributes of transactions in a discriminating way.”

<sup>190</sup> Vgl. z. B. Commons (1931), S. 652.

<sup>191</sup> Williamson (1990), S. 1.

eigentlichen Austauschprozess (also der physikalischen Übertragung des Gutes) auch die Klärung, Vereinbarung und Abwicklung des Leistungsaustausches zwischen den Transaktionspartnern Berücksichtigung finden.<sup>192</sup> Einer der wesentlichen Kerngedanken des TKA liegt in der Erkenntnis, dass Transaktionen nicht ohne Kosten durchgeführt werden können. Neben den anfallenden Produktionskosten stehen also insbesondere die *Transaktionskosten* als Effizienzkriterium im Mittelpunkt des Aussagesystems. Interessanterweise kann hierzu festgestellt werden, dass die TKT hierzu bislang keine operationale Definition geliefert hat, sodass im Schrifttum zahlreiche definitorische Ansätze und Umschreibungen zu finden sind.<sup>193</sup> Perrow (1981) merkt hierzu an: „Another problem with the logic and consistency of the argument is the failure to define transaction costs [...] For a theory that makes such a claim to distinctiveness, the failure to define the key term is both surprising and annoying.“<sup>194</sup> Unter Bezugnahme auf die Ergebnisse ihrer transaktionskostentheoretischen Meta-Analyse empirischer Studien konstatieren Carter/Hodgson (2006): „Another serious concern is the lack of direct measures of transaction costs. In their absence, even where the results from the studies are consistent with the predictions of TCE, it would not demonstrate that the outcomes are necessarily associated with transaction cost minimizing behavior.“<sup>195</sup> Eine erste inhaltliche Annäherung kann zumindest über die Auffassung von Arrow (1969) erreicht werden, der Transaktionskosten als „costs of running the economic system“ beschreibt. Williamson (1996b) dagegen beschreibt diese als „costs of contracting“<sup>196</sup> und Rindfleisch/Heide (1997) als „direct costs of relationships“<sup>197</sup>. Festzuhalten ist also zunächst, dass Transaktionskosten reale Ressourcen betreffen, die sich zur Durchführung von Transaktionen als notwendig erweisen. Williamson (1985) unterscheidet in diesem Zusammenhang ex-ante und ex-post Transaktionskosten. Während ex-ante Kosten Informations-<sup>198</sup>, Verhandlungs- und Vertragskosten<sup>199</sup> beinhalten, umfassen ex-post Kosten die Aufwendungen für Steuerungs- und Überwachung<sup>200</sup>,

---

<sup>192</sup> Vgl. Picot (1982), S. 269; vgl. hierzu auch Richter/Furubotn (2003), S. 55f. sowie Döring (1998), S. 29 sowie Kabst (2000), S. 58.

<sup>193</sup> Vgl. hierzu Wolf (2005), der auf eine inhaltliche Beliebigkeit des Transaktionskostenbegriffs hinweist und anmerkt, dass ein zentrales Konstrukt der Theorie forschungspraktisch so gut wie nicht beherrschbar erscheint, vgl. S. 273.

<sup>194</sup> Perrow (1981), S. 375. Für eine zusammenfassende Darstellung der Kritik am Begriff der Transaktionskosten siehe Döring (1998), S. 45ff.

<sup>195</sup> Carter/Hodgson (2006), S. 474.

<sup>196</sup> Vgl. Williamson (1996b), S. 5

<sup>197</sup> Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 31.

<sup>198</sup> Z. B. Ermittlung geeigneter Transaktionspartner, Einholung von Verhandlungsangeboten, Prüfung der Konditionen.

<sup>199</sup> Z. B. Rechtsberatungskosten, Kommunikationskosten oder Kosten für öffentliche Eintragungen, etc.

<sup>200</sup> Z. B. Kosten der Prüfung für Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preis- oder Geheimhaltungsvereinbarungen.



Durchsetzung sowie die ggf. notwendige Anpassung<sup>201</sup> der vertraglichen Vereinbarung.<sup>202</sup> Für die vorliegende Studie sei festgehalten, dass eine exakte Erfassung von Produktions- und Transaktionskosten nicht notwendig ist und keine Voraussetzung für die transaktionskostentheoretische Analyse darstellt, womit das angesprochene Operationalisierungsproblem umgegangen werden kann: Der Grund hierfür liegt in der Abhängigkeit dieser transaktionsbezogenen Kosten von den in Kapitel 3.3 diskutierten Transaktionscharakteristika sowie den ebenfalls kostenrelevanten Charakteristika der alternativen institutionellen Arrangements (Kapitel 3.1.3), deren gemeinsame Berücksichtigung als Substitut für eine exakte Erfassung von Produktion- bzw. Transaktionskosten begriffen werden kann.<sup>203</sup> Auf Basis dieser Kostendeterminanten kann durch einen komparativen (Kosten)vergleich die Vorteilhaftigkeit einer institutionellen Organisationsform gegenüber einer anderen abgeschätzt werden. Führt man sich nochmals die verschiedenen Arten potenzieller Transaktionskosten vor Augen, wird deutlich, dass deren Auftreten auf Handlungsweisen zurückzuführen ist, deren Ursachen wiederum vor allem in den beiden zentralen Verhaltensannahmen des TKT zu suchen sind. Mit diesen beiden Annahmen beschäftigt sich das nun folgende Kapitel.

### 3.1.2 CHARAKTERISIERUNG DER AKTEURE

In bewusster Abkehr vom einfachen Modell des Homo Oeconomicus der Neoklassik formuliert der TKA zwei<sup>204</sup> individuelle Verhaltensannahmen, die den Ausgangspunkt für Kooperationsprobleme und Vertragsprobleme und damit das Fundament der TKT markieren.<sup>205</sup> Diese Verhaltensannahmen begreifen den Mensch als Schöpfer von Verträgen und geben vor, die menschliche Natur so zu charakterisieren „wie wir sie kennen“<sup>206</sup>, womit der Kritik der NIO an den realitätsfernen Annahmen der Neoklassik Rechnung getragen wird.

---

<sup>201</sup> Z. B. für Schlichtungsverhandlungen.

<sup>202</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 22ff; Rindfleisch/Heide (1997), S. 31; siehe auch Ebers/Gotsch (2002), S. 225; Wolf (2005), S. 267. Siehe für Beispiele auch Richter/Furubotn (2003), S58ff.

<sup>203</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 24f.

<sup>204</sup> Genau genommen formuliert Williamson (1985) in Form der „Risikoneutralität“ eine dritte, bewusst kontrafaktische Verhaltensannahme, die lediglich dazu dient, eine vereinfachte Argumentation zu erreichen, worüber die Kernelemente der TKT deutlicher herausgestellt werden können: [...] the most compelling reason for invoking risk neutrality, is that this assumption helps to disclose core efficiency features that go unnoticed or are misconstrued when risk aversion assumptions are employed“, S. 389. Siehe hierzu auch Chiles/McMackin, (1996), die ein Modell entwickeln, welches es erlaubt, auch risikoaverse und risikofreudige Präferenzen im Rahmen transaktionskostentheoretischer Analysen in die Betrachtung mit einzubeziehen. Diese Überlegungen fruchten (zumindest theoretisch) in der Auflösung einiger in empirischen Arbeiten bereits angeführter Widersprüche und sorgen den Autoren zufolge für eine höhere Realitätsnähe und relevantere Aussagekraft des Gesamtmodells.

<sup>205</sup> Vgl. Klein (1980).

<sup>206</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 50.

Williamson führt in diesem Zusammenhang auch Coase an, der 1984 konstatiert: "Die moderne institutionalistische Wirtschaftstheorie sollte den Menschen, so wie er ist, erforschen und sich dabei innerhalb der Beschränkungen, die reale Institutionen bedeuten, halten. Die moderne institutionalistische Wirtschaftstheorie ist Wirtschaftstheorie, so wie sie sein soll."<sup>207</sup>

### 3.1.2.1 Begrenzte Rationalität

Während ein rationales Individuum die Fähigkeit hat, alles vorherzusehen, was geschehen könnte, die möglichen Vorgehensweisen gegeneinander abwägen und eine optimale Entscheidung zwischen ihnen treffen kann, und zwar augenblicklich und kostenlos,<sup>208</sup> unterstellt das Konzept der unvollkommenen, individuellen Rationalität den Individuen Beschränkungen ihrer kognitiven Fähigkeiten und Möglichkeiten, sodass Entscheidungssubjekte weder als vollständig informiert noch als allwissend begriffen werden können. Die klassische Maximierung des Nutzens, wie sie in der neoklassischen Theorie angenommen wird, kann so nun nicht mehr uneingeschränkt erfolgen: In einer Welt mit Friktionen kann ein Entscheidungssubjekt weder kostenlos noch ohne Zeitaufwand Informationen erlangen und verarbeiten.<sup>209</sup> Diese, der Realität angenäherte Annahme, geht auf Simon (1957) zurück, nach dem Individuen als „intendedly rational, but only limited so“ betrachtet werden.<sup>210</sup> Trotz der Intention rational handeln zu wollen, unterliegen Individuen also ihrer begrenzten kognitiven Fähigkeit, Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten<sup>211</sup> und Probleme zu lösen. Auf das Problem zwischenbetrieblicher Beziehungen bezogen bedeutet dies, dass die komplexe Wirklichkeit ihren Niederschlag nicht in allen vertragsrelevanten Punkten finden kann. Neben der Tatsache, dass ein umfassender Wissenserwerb einen immensen Kostenfaktor darstellt, können auch nicht alle aus Unsicherheit und Komplexität erwachsenden Eventualitäten frühzeitigen Eingang in den Vertrag finden.<sup>212</sup> Vertragsprobleme ergeben sich also zum einen über die Unvollständigkeit des Wissens hinsichtlich entscheidungsrelevanter Problemfelder und zum anderen über Schwierigkeiten in der Antizipation und Bewertung von in der Zukunft liegenden Ereignissen sowie einer nur begrenzten Auswahl an zur Verfügung stehenden Entscheidungsalternativen.<sup>213</sup> In einer in Bezug auf zukünftige Entwicklungen unsicheren Umwelt wird im Rahmen der begrenzten

---

<sup>207</sup> Coase (1984), S. 231.

<sup>208</sup> Vgl. Kreps (1990), S. 745.

<sup>209</sup> Vgl. Richter /Furubotn (2003), S. 203.

<sup>210</sup> Simon (1957), S. 198.

<sup>211</sup> Vgl. Chaserant (2003), S. 165; Chiles/McMackin (1996), S. 89.

<sup>212</sup> Vgl. Williamson (1981), S. 553; siehe hierzu auch den Beitrag von Conlisk (1996).

<sup>213</sup> Vgl. Simon (1967), S. 198.

Erkenntnisfähigkeit also deutlich, dass bspw. die Hersteller in einer Transaktionsbeziehung einerseits weder alle Sachverhalte und Umstände ex-ante antizipieren, noch ex-post die Leistungen und das Leistungsverhalten ihrer Zulieferer sicher verifizieren werden können.<sup>214</sup> Diese skizzierten Defizite führen nun zu einer verstärkten Beachtung der Kosten für Informationsaufnahme- und -verarbeitungsprozesse bzw. der Kosten für Planung, Überwachung und Anpassung einer Transaktion: Die kognitive Beschränktheit führt letztlich zu Entscheidungskosten.<sup>215</sup> Die wesentliche Konsequenz der nicht-vollständig zur Verfügung stehenden Informationen sowie der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität besteht wie bereits erwähnt in der Unmöglichkeit, Transaktionen im Rahmen vollständiger Verträge zu vollziehen bzw. einer nur eingeschränkten Bewältigung der Handlungskomplexität, wodurch sich in der Folge die für die vorliegende Studie ausschlaggebenden Spielräume für opportunistische Verhaltensweisen ergeben können.<sup>216</sup> Es muss demzufolge konstatiert werden, dass die Verhaltensannahme der begrenzten Rationalität für die vorliegende Arbeit eine entscheidende Bedingung repräsentiert, da sich die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit partneropportunistischen Verhaltensweisen erst überhaupt aus dieser Annahme begründet: Wäre die Bedingung von begrenzter Rationalität nicht erfüllt, würden opportunistische Verhaltensweisen durch die Formulierung erschöpfender vertraglicher Regelwerke eine wirksame Begrenzung erfahren.<sup>217</sup>

### 3.1.2.2 “Es ist nicht alles Gold, was glänzt” oder Probleme beim Tausch:

#### Partneropportunismus als zentrale Verhaltensannahme

Wie angesprochen wäre die durch die begrenzte Rationalität der Transaktionspartner bedingte mangelnde Voraussicht weitgehend unproblematisch, wenn die Möglichkeiten und somit Anreize für opportunistische Verhaltensweisen in Geschäftsbeziehungen ausgeschlossen werden könnten. Entgegen den Annahmen der neoklassischen Idealwelt, die ohne opportunistisch handelnde Marktteilnehmer und ohne Transaktionskosten auskommt, berücksichtigt der TKA das Risiko opportunistischer Verhaltensweisen in Geschäftsbeziehungen ganz explizit. Folgt man der Auffassung des Dudens, bezeichnet Opportunismus die „allzu bereitwillige Anpassung an die jeweilige Lage (um persönlicher Vorteile willen).“<sup>218</sup> Im Allgemeinen liegt opportunistischem Handeln damit stets das Ausnutzen einer für die eigenen Zwecke günstigen Situation zugrunde, das zudem mit einer

<sup>214</sup> Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 31.

<sup>215</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 553.

<sup>216</sup> Vgl. Dekker (2003), S. 29.

<sup>217</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 75.

<sup>218</sup> Vgl. Duden (1990), S. 553.

gewissen Rücksichtslosigkeit oder Hinterlist der Handlung gepaart ist. Der Ursprung dieser Begrifflichkeit geht auf das französische Adjektiv *opportun* zurück, was „passend, nützlich, angebracht, günstig oder auch zweckmäßig“ bedeutet und im 17./18. Jahrhundert aus dem gleichbedeutenden lateinischen *opportunus* gebildet wurde. Dieser Begriff setzt sich aus der lateinischen Silbe *ob* („auf, hin“) und dem lateinischen *portus*, „Hafen“ zusammen, worüber dessen ursprüngliche Bedeutung „auf den Hafen zu (wehend und daher günstig vom Wind)“<sup>219</sup> abgeleitet werden kann.<sup>220</sup> Wirtschaftswissenschaftliche Bedeutung erlangte die Begrifflichkeit insbesondere durch den TKA, der Opportunismus als schwerwiegendes Problem begreift, als *sine qua non*, und diesen in Form einer zweiten zentralen Verhaltensannahme konkretisiert: Folgt man Williamson (1985), ist Opportunismus definiert als „self-interest seeking with guile. This includes but is scarcely limited to more blatant forms, such as lying, stealing, and cheating [...]. More generally, opportunism refers to the incomplete or distorted disclosure of information, especially to calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse.“<sup>221</sup> Diese Definition findet sowohl im Schrifttum der Industrieökonomien<sup>222</sup>, Management<sup>223</sup>, Marketing<sup>224</sup> und Soziologie<sup>225</sup> breite Akzeptanz. Ein tieferes Verständnis kann unter Bezugnahme auf die dekonstruktivistische Werkinterpretation von Williamsons „Economic Institution of Capitalism“ gewonnen werden, der sich Noorderhaven (1995) bedient hat. Tab. 2 fasst Williamsons zentrale Aussagen und Auffassungen zur Verhaltensannahme des Opportunismus stichpunktartig zusammen.

<b>Qualifying the assumption of opportunism is necessary, as:</b>
„treatment of the ramifications of dignity for economic organization is sorely needed“, S. 44;
“individual and personal trust relations evolve” at the interface between supplier and buyer, S. 62;
“where personal integrity is believed to be operative, individuals [...] may refuse to be part of opportunistic efforts, S. 62;
“transactions do enjoy the added safeguard of personal honor and integrity of the individuals who negotiate the terms, S. 63;

<sup>219</sup> Drosdowski (1997), S. 499.

<sup>220</sup> Vgl. Drosdowski (1997), S. 499.

<sup>221</sup> Williamson (1985), S. 47

<sup>222</sup> Vgl. Klein (1996); Masten (1988); Moschandreas (1997).

<sup>223</sup> Vgl. Parkhe (1993); Provan/Skinner (1989).

<sup>224</sup> Vgl. John (1984).

<sup>225</sup> Vgl. Granovetter (1985); Uzzi (1997).

“the spirit in which adaptations are effected is [...] important, S. 76;
“a simple regard for human dignity” is important, S. 151;
“a sense that management and workers are “in this together” further the purpose of effective adaptation, S. 247;
“suspicious and precautions can be and sometimes are taken to excess”, S. 388;
Opportunism is a narrow prescription, “it makes little provision for attributes such as kindness, sympathy, solidarity, and the like”, S. 391;
“the importance of deepening our knowledge of economic organization in dignitary respects is enormous”, S. 405;
“transaction cost economics must be placed in perspective, lest it become dehumanizing, S. 405;
“Calculativeness can get in the way of trust”, S. 405.
<b>However:</b>
“opportunism is a subtle and pervasive condition of human nature with which the study of economic organization must be actively concerned, S. 6;
“governance structures that attenuate opportunism [...] are evidently needed, S. 63;
Organizational forms which are based on non-opportunistic principles are “rendered [...] nonviable by the intrusion of unscreened and unpenalized opportunists, S. 65;
The bounded rationality/opportunism view “accords with reality”, S. 67;
Although “blatant opportunism may be rare, it nevertheless illustrates the problems that arise when trading parties possessing the behavioral attributes of human nature as we know it are joined”, S. 80;
Assuming that communitarian values play a role is “unneeded and unhelpful”, S. 166;
“A healthy regard for opportunism is essential to an understanding of the purpose served by complex modes of economic organization”, S. 388;
“Much of the success of economics in relation to other social sciences occurs because calculativeness is presumed to be present in nontrivial degree, S. 391;
“this unattractive view of human nature [...] generates numerous refutable implications, S. 392.

**Tabelle 2: Williamson (1985) über Opportunismus (die Seitenzahlen beziehen sich auf Williamson (1985) (Quelle: Noorderhaven (1995), S. 610f.)**

Die Annahme solch schädigender Verhaltensweisen geht deutlich über die Motivationsannahme der Neoklassik hinaus, die hierfür die einfache Verfolgung von Eigeninteressen bzw. die Suche nach Vorteilen zugrunde legt.<sup>226</sup> Dieser Versuch, Vorteile zu erzielen, ist demzufolge nicht nur gängiges Verhalten in wirtschaftlichen Beziehungen, sondern überhaupt erst der Grund, wirtschaftliche Beziehungen einzugehen. Der Unterschied zum TKA liegt nun darin, dass die Akteure der Neoklassik zwar versuchen werden, alle sich bietenden Vorteile auch zu nutzen, diese Umsetzung jedoch ohne die Zuhilfenahme regelwidriger Verhaltensweisen realisiert wird. Opportunismus dagegen beschreibt eine radikale Form des individuellen Nutzenstrebens dar, in dem die Transaktionspartner bereit sind, nicht nur eigennützig zu handeln, sondern ihre individuellen Gewinne skrupellos, ungeachtet moralischer Grenzen, formaler (vertraglicher) Verpflichtungen oder informeller Absprachen<sup>227</sup> durch „List, Tücke und Täuschung“ zu maximieren.<sup>228</sup> Obgleich Williamson einräumt, dass nicht alle Menschen immer und gleichermaßen opportunistisch handeln<sup>229</sup> und somit nicht *grundsätzlich* als opportunistisch einzuschätzen sind,<sup>230</sup> führen beschränkte Rationalität, Unsicherheit etc. jedoch dazu, dass das Risiko von Vertragsbruch und erzwungener Neuverhandlung nicht ex-ante ausgeräumt werden kann, wodurch vor dem Hintergrund des kaufmännischen Vorsichtsprinzips demnach stets mit dem Auftreten opportunistischer Verhaltensweisen gerechnet werden muss.<sup>231</sup> Da sich also nicht alle aber zumindest einige Individuen opportunistisch verhalten werden, ist es im Rahmen der Gestaltung institutioneller Regelungen gerechtfertigt, von einer dauerhaften Opportunismusvermutung auszugehen und entsprechende Vorkehrungen zu dessen Eindämmung vorzunehmen. Die vorliegende Untersuchung folgt der Auffassung von Das/Teng (1998) und Das/Rahman (2010) und versteht Partneropportunismus „as behavior by partner firm that is motivated to pursue its self-interest with guile to achieve gains at the

---

<sup>226</sup> Vgl. Ghoshal/Moran (1996), S. 17.

<sup>227</sup> Williamson (1991) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen „blatant“ und „lawful“ Opportunismus: Während sich ersterer auf den Bruch rein formal formulierter Verträge bezieht, berücksichtigt letztere auch die vorsätzliche Verletzung von Normen, (informellen) Absprachen, Erwartungshaltungen und ungeschriebener Gesetze wie sie häufig im Rahmen relationaler Verträge (also bspw. einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer) zu Tage treten, vgl. S. 271ff.

<sup>228</sup> Demzufolge weisen einige Forscher zurecht darauf hin, opportunistische Verhaltensweisen sorgsam von denen zu trennen, die in Geschäftsbeziehungen durchaus als „üblich“ und eben als nicht opportunistisch zu begreifen sind, vgl. John (1984), S. 278; Wathne/Heide (2000), S. 38.

<sup>229</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 64.

<sup>230</sup> Vgl. Williamson (1993), S. 98.

<sup>231</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 69; Williamson (1990), S. 54. Vergleiche hierzu auch Hobbes (1959), der konstatiert: „Denn wenn es ach weniger böse als gute Menschen gäbe, so kann man doch die Guten von den Bösen nicht unterscheiden, und deshalb müssen auch die Guten und Bescheidenen fortwährend Misstrauen hegen, sich vorsehen, anderen zuvorkommen, sie unterjochen und auf alle Weise sich verteidigen,“ S. 68.

expense of other alliance members.”<sup>232</sup> Hiermit soll im Einklang mit einem Großteil der bisherigen Literatur zum einen herausgestellt werden, dass Opportunismus als eine Verhaltensweise und nicht als eine Neigung oder Einstellung begriffen wird.<sup>233</sup> Zum anderen gehen mit opportunistischen Verhaltensweisen bestimmte Motive und Absichten einher, wodurch partneropportunistisches Verhalten als vorsätzlich und nicht etwa als zufällig charakterisiert werden soll. Diese Beweggründe fußen nicht nur in der „schlichten“ Verfolgung von Eigeninteresse, sondern in der Verfolgung dieser Interessen unter Rückgriff auf Arglist bzw. die Verschleierung dieser Motive und Absichten. Die hierdurch erzielten Vorteile („Gewinne“) werden auf Kosten des Partners erlangt, womit der schädigende Aspekt des Konstruktes ebenfalls erfasst ist. Zuletzt wird deutlich, dass die Betrachtungsweise von der individuellen Ebene abhebt und auf die zwischenbetriebliche Perspektive (Hersteller-Zuliefer-Beziehungen) abstellt.<sup>234</sup>

Im Schrifttum finden sich zahlreiche *Beispiele* opportunistischer Verhaltensweisen<sup>235</sup>: So werden Informationen zurückgehalten oder gefälscht<sup>236</sup>, Eigenschaften verschleiert, Daten verzerrt,<sup>237</sup> Zusagen oder Verpflichtungen nicht eingehalten<sup>238</sup>, Lieferungen verspätet oder mit unzureichender Qualität vollzogen<sup>239</sup>, Angaben hinsichtlich der eigenen Leistungsfähigkeit übersteigert<sup>240</sup> bzw. Angebote übertrieben und Nachteile verschwiegen<sup>241</sup>, Anstrengungen um

---

<sup>232</sup> Vgl. Das/Rahman (2010), S. 57.

<sup>233</sup> Für diese (einstellungstheoretische) Unterscheidung sprechen sich insbesondere Ghoshal/Moran (1996), S. 21f. aus, die in ihrer Arbeit den Zusammenhang zwischen diesen beiden Aspekten herausarbeiten und versuchen, die entsprechenden (unterschiedlichen) Einflussfaktoren zu identifizieren; siehe hierzu auch die Arbeit von Nooteboom (1996). Neben der Schwierigkeit einer klaren Trennung dieser beiden Konzepte (vgl. Das/Rahman (2002), S. 92)) wird unmittelbar deutlich, dass es vor allem opportunistisches *Verhalten* und nicht die Neigung hierzu sein wird, die sich als beobachtbar erweist und insofern einer empirischen Analyse leichter zugänglich gemacht werden kann. Vgl. zum Opportunismus als Verhaltensweise auch Wathne/Heide (2000), S. 36. Williamson selbst definiert Opportunismus „both in the sense of an attitude and in the sense of a behavior“, Ghoshal/Moran (1996), S. 18. In diesem Sinne wird „Neigung“ in der vorliegenden Untersuchung als feste Größe aufgefasst.

<sup>234</sup> Das Funktionieren von Systemen (Organisationen) wird durch explizite und implizite Regeln, Vorgaben und Anweisungen gewährleistet, worüber ein solches System in der Außenwahrnehmung (auch einer einzelnen Person) als konsistent, verlässlich oder vertrauenswürdig oder aber als wenig zuverlässig oder opportunistisch wahrgenommen wird. Wohl wissend, dass es letztlich nicht Systeme selbst sind, die opportunistisch oder vertrauenswürdig handeln, sondern Personen, die Vorgaben (be)folgen und Entscheidungen treffen, wird vor dem Hintergrund des vorliegenden Untersuchungsgegenstands zugunsten einer betriebswirtschaftlich angemesseneren Abstraktionsebene dennoch von opportunistischen oder vertrauenswürdigen Unternehmen und deren Zielsystem gesprochen, sodass der Fokus der Analyse eher auf der Sach- und Organisationsebene als auf der menschlich-emotionalen Ebene liegt.

<sup>235</sup> Die Aufzählung folgt den Beispielen von Böhme (1999), S. 30f. und wird um weitere Beispiele ergänzt. Siehe für weitere Beispiele auch Hawkins et al. (2008), S. 896; Das/Rahman (2010), S. 56.

<sup>236</sup> Vgl. Williamson (1975), S. 26.

<sup>237</sup> Vgl. Williamson (1981a), S. 1545.

<sup>238</sup> Vgl. John (1984), S. 288.

<sup>239</sup> Vgl. Parkhe (1993), S. 828.

<sup>240</sup> Vgl. Dahlstrom/Boyle (1994), S. 53.

<sup>241</sup> Vgl. Kaas (1992), S. 23f.

Qualitätsverbesserungen und technischen Fortschritt in der Beziehung zunehmend eingeschränkt<sup>242</sup>, Preise nach der spezifischen Investition des Partners nachverhandelt<sup>243</sup>, Produkte oder Designideen entwendet und an die Konkurrenz weitergegeben<sup>244</sup>, Umsatzzahlen gefälscht, ungerechtfertigte Gewinne einbehalten und Vorgaben nicht eingehalten,<sup>245</sup> Verkaufspreise auf Grundlage asymmetrischer Informationsverteilung maximiert<sup>246</sup> oder getroffene Vereinbarungen zu Lasten des Partners vorsätzlich nicht eingehalten und schlechte Arbeitsleitungen vertuscht.<sup>247</sup> Auch Wathne/Heide (2000) finden zahlreiche weitere Beispiele, die sich nicht auf eine rein betriebliche Betrachtungsebene beschränken (vgl. Tab. 3).<sup>248</sup>

Führt man sich vor Augen, dass Hersteller in der Automobilindustrie zunehmend komplexe Module oder Systemlösungen von ihren Zulieferern beziehen, die zu keinem unwesentlichen Teil auch von diesen Dienstleistern entwickelt wurden,<sup>249</sup> so wird deutlich, dass diese bspw. die Qualitätsstandards ihrer Kunden unterlaufen könnten, um ihre Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten zu können. Die Hersteller wiederum haben aufgrund von Restriktionen im Hinblick auf Kosten, Zeit und Know-How nur beschränkte Möglichkeiten, die Qualität der Beschaffungsobjekte angemessen zu beurteilen.<sup>250</sup> Auch wäre es vorstellbar, dass die Zulieferer ihren anfänglichen Zusagen über Investitionen in modernisierte Produktionseinrichtungen oder in spezifische Werkzeuge zu einem späteren Zeitpunkt nur unzureichend oder gar nicht nachkommen werden.<sup>251</sup> Eine aktivere Form von Zulieferopportunismus zeigt sich bspw. in dem Risiko der Hersteller, dass es aufgrund der engen Zusammenarbeit mit dem Zulieferer (gerade im Bereich von F&E) zu einer bewussten Aneignung von herstellereigenem Know-How durch den Zulieferer kommen kann. Verfügt ein Zulieferunternehmen weiterhin über erhebliches Know-How bspw. in der Entwicklung von Hybrid-Motoren, so kann es diese („monopolartige“) Verhandlungsposition

---

<sup>242</sup> Vgl. Hauser (1991), S. 112.

<sup>243</sup> Vgl. Noorderhaven (1995b), S. 8.

<sup>244</sup> Vgl. Sheppard/Tuchinsky (1996b), S. 357.

<sup>245</sup> Vgl. Gassenheimer et al. (1996), S. 68.

<sup>246</sup> Vgl. Poppo (1991), S. 20.

<sup>247</sup> Vgl. Provan/Skinner (1989), S. 203.

<sup>248</sup> Eine Vielzahl interessanter Beispiele finden sich auch bei Das/Rahman (2002).

<sup>249</sup> Vgl. hierzu Kapitel 4.1

<sup>250</sup> Im Jahr 2005 musste der Hersteller Mercedes-Benz aufgrund fehlerhafter Teile eines Systemzulieferers 1,3 Mio. Fahrzeuge zurückrufen, wodurch zusätzlich auch Kosten im Hinblick auf das beschädigte Image zu berücksichtigen sind; vgl. <http://www.n24.de/wirtschaft/branchen/index.php>. (Mercedes-Chef Cordes droht Zulieferern; 18. Mai 2006).

<sup>251</sup> Muris et al. (1992) führen hierzu ein ähnlich gelagertes Beispiel aus der Getränkeindustrie der 80er Jahre an: Auf der Spitze der sog. Cola-Wars zwischen Coke und Pepsi verweigerten die Abfüller die Anpassung an die von Coca-Cola neu eingeschlagene Strategie hinsichtlich neuer Verpackungen, Produkten und Werbeaktionen, vgl. S. 40.



und die damit verbundene Abhängigkeit der Hersteller dazu nutzen, die ursprünglich vereinbarten Verträge nachzuverhandeln, um bspw. ein höheres Preisniveau durchzusetzen; m. a. W. wird sich die Zulieferbedeutung bzw. die Abhängigkeit der Hersteller vor allem an der Technologieattraktivität des Zulieferers, an dessen Patentrechten und an dessen Fertigungs- und Entwicklungs-Know-How bemessen.<sup>252</sup>

Autor und Quelle	Situation
Phillips (1982), Journal of Marketing Research	Manufacturer-salespeople relationships: Salespeople exaggerating expenditure reports
Dutta/Bergen/John (1994), Marketing Science	Manufacturer-reseller relationships: Resellers violating explicit resale agreements
Wilkie/Mela/Gundlach (1998), Marketing Science	Suppliers providing an alluring but insincere offer to sell a product or service they do not intend or want to sell
Murry/Heide (1998), Journal of Marketing	Manufacturer-retailer relationships: Retailers receiving a priori allowances for displaying promotional materials without following through on the original agreement
Walton (1997), Fortune	Buyer-supplier relationship: Lear Corp deliberately misrepresented its true skills and resources to Ford
Kelly/Kerwin (1992), BusinessWeek	Buyer-supplier relationship: Lopez exaggerated the bids from rival suppliers to obtain lower bids
Hadfield (1990), Stanford Law Review	Franchising relationships: Franchisees failed to follow the system's established quality procedures
Besanko/Dranove/Shanley (1996), The Economics of Strategy Barrett (1992), Business Week	Franchising relationship: Taco Bell violated the relationship with its franchisees by introducing the Taco Bell Express concept
Klein (1996), Economic Inquiry	Buyer-supplier relationship: Fisher exploited a cost-plus arrangement with GM by modifying its internal manufacturing process
Muris/Scheffman/Spiller (1992), Journal of Economics and Management Strategy	Distribution relationships: Independent bottlers refused to adapt and/or extracted concessions from suppliers
Swedlow et al.(1992), The New England Journal of Medicine	Self-referring physicians ordered unnecessary magnetic resonance imaging scans for patients
The Economist (1996)	Physicians prescribed excessive quantities of expensive drugs to patients
Patterson (1992), The Wall Street Journal	Sears's mechanics prescribed and charged for repair services and parts that far exceeded customers' actual requirements

**Tabelle 3: Beispiele opportunistischer Verhaltensweisen**

(Quelle: Wathne/Heide (2000), S. 37)

Je höher also der Stellenwert des Beschaffungsobjekts im Beschaffungsteileportfolio des Herstellers, desto wahrscheinlicher ist die strategische Bedeutung des Zulieferers für den Abnehmer. Berücksichtigt man nun das zeitliche Auftreten opportunistischer

<sup>252</sup> Vgl. Wolff (2005), S. 106.

Verhaltensweisen im Hinblick auf den Zeitpunkt des Vertragsabschlusses<sup>253</sup>, werden die Parallelen zur Agenturtheorie deutlich, die eigene Begrifflichkeiten für vorsätzlich schädigende Verhaltensweisen bereit hält.<sup>254</sup> So ist es durchaus vorstellbar, dass opportunistische Verhaltensweisen bereits *vor* Vertragsabschluss auftreten (*ex-ante Opportunismus*), was dem Problem der „*adversen Selektion*“ (Negativauslese) gleichkommt. Adverse Selektion bezieht sich auf die Unfähigkeit der einen Partei, die „Qualität“ der anderen Partei vor Vertragsschluss nicht zuletzt aufgrund hoher Mess- und Auswahlkosten sachgerecht einzuschätzen.<sup>255</sup> Die Gegenseite ist sich dieser Unfähigkeit bewusst und streut in Folge (aktiv) falsche oder irreführende Informationen oder hält vorsätzlich entscheidungsrelevante Informationen zurück (passiver Opportunismus).<sup>256</sup> Ex-ante Opportunismus bezieht sich damit auf arglistiges Handeln im Stadium der Vertragsanbahnung und der Vertragsverhandlung. Die mangelnde Fachqualifikation der Hersteller und unzureichende Informationen, vorliegende Angebote angemessen beurteilen zu können, führen also zu einem erhöhten Risiko der Fehlauswahl der Hersteller, worüber sich Spielräume für opportunistische Verhaltensweisen ergeben: Beispielsweise könnte ein infrage kommender Zulieferer vermeintliche Qualifikation vortäuschen, worüber diesem in der Folge Systemverantwortung übergeben wird. Schlimmstenfalls zeigt sich erst ex-post, dass der Zulieferer nicht über die erforderliche Leistungsfähigkeit verfügt und das Beschaffungsgut nicht zu den vereinbarten Bedingungen bereitstellen kann. Ein im Kontext dieser Arbeit interessantes Beispiel liefert Walton (1997):

In creating the 1996 version of Ford Taurus, Ford Corporation tried to change its prior purchasing practices. Rather than playing the suppliers off against each other with constant rounds of bidding, Ford wanted to form long-term relationships with a few suppliers. One key element in the new car model was the seats. In the case of the new Taurus, Ford decided to outsource the whole process to one single supplier, Lear Corporation. As it turned out, in promising to design and manufacture seats for two sedans, a station wagon, and a high-performance model, Lear deliberately committed to a contract they knew they would not be able to fulfill. Among other problems, Lear had a severe shortage of engineering talent, as a result of having

---

<sup>253</sup> Einen anderen Ansatz schlägt Das (2004) vor, der opportunistisches Verhalten in „short-span opportunism“ und „long-span opportunism“ differenziert: Short-Span Opportunismus bezieht sich auf opportunistische Verhaltensweisen, die von der betroffenen Seite sehr zeitnah wahrgenommen werden können, sodass nur eine kleine zeitliche Differenz zwischen dem Zeitpunkt des opportunistischen Verhaltens und dessen spürbarer Wirkung vorliegt, vgl. S. 750. Entsprechend umgekehrt verhält es sich bei „long-span opportunism“, dessen Wirkung sich erst nach einiger Zeit entfaltet und so nicht unmittelbar wahrgenommen werden kann, vgl. S. 753f.

<sup>254</sup> Williamson (1990) ist sich diesem Sachverhalt durchaus bewusst, bezeichnet die Begrifflichkeiten der Agenturtheorie als „technical terms“ und lehnt diese mit dem Argument ab, dass sie für die Perspektive der TKT zu eng definiert seien, vgl. S. 58. und Williamson (1993), S. 100. Zum ex-ante und ex-post Opportunismus siehe Williamson (1990), S. 54f. sowie Williamson (1993), S. 101.

<sup>255</sup> Siehe hierzu auch Akerlof (1970).

<sup>256</sup> Vgl. Williamson (1975), S. 26.

hired "green college graduates who barely knew a bolster from a bezel." According to Ford, Lear missed deadlines, failed to meet weight and price objectives, and furnished parts that did not work.<sup>257</sup>

Kommt es *nach* Vertragsabschluss, also in der Phase der Vertragserfüllung zu opportunistischen Verhaltensweisen (*ex-post Opportunismus*), sieht sich die betroffene Partei mit dem *moral-hazard* Problem konfrontiert.<sup>258</sup> Ein moralisches Risiko liegt vor, wenn eine Partei über mehr Informationen („hidden information“) als die Gegenseite verfügt oder aber die Möglichkeit zu verstecktem Handeln („hidden action“) besitzt. Im Fall der versteckten Information schlagen sich nachvertragliche Informationsasymmetrien nieder, sodass eine Seite über weniger entscheidungsrelevante Informationen verfügt als die andere bzw. vorliegende Informationen nicht in der Lage ist, angemessen zu beurteilen. Die Unsicherheit über versteckte Handlungen hingegen bezieht sich auf Aktivitäten der einen Seite, die von der Gegenseite nicht beobachtet, aus Kostengründen nur beschränkt oder nur unzureichend verifiziert werden können.<sup>259</sup> Hierdurch können also heimlich Maßnahmen ergriffen oder auch unterlassen werden, die eigene Nachteile auf Kosten des Partners ersparen bzw. eigene Vorteile auf Kosten des Partners erbringen.<sup>260</sup> So sind viele Hersteller nicht in der Lage, die Aktivitäten der Zulieferer (zumindest nicht ohne entsprechenden Aufwand) zu beobachten und zu beurteilen, da die Gegenseite sich häufig in der Lage sieht, gezielt gerade solche Handlungsalternativen zu wählen, die für den Partner nicht zu ersehen sind. Ist eine Partei aufgrund vertraglicher oder ökonomischer Faktoren in der Lage, die *Abhängigkeit* seines Transaktionspartner auszunutzen und *ex-ante* vereinbarte Leistungen nicht zu erbringen tritt, im Gegensatz zu den beiden vorher beschriebenen Formen, „Ex-Post-Opportunismus“ nicht versteckt, sondern völlig offen zutage. Gleiches gilt auch für das Problem des „*hold-up*“ (Raubüberfall): Diese Probleme stehen mit der in Kapitel 3.3.1 weiter diskutierten Faktorspezifität in Zusammenhang und beleuchten eine besondere Form der Abhängigkeit vom Transaktionspartner. Als spezifische Investitionen werden Investitionen verstanden, die außerhalb der betrachteten Beziehung, in ihrer zweitbesten Verwendung, keine oder zumindest niedrigere Erträge abwerfen. Ihre Rentabilität hängt damit also maßgeblich vom Verhalten der Gegenseite ab. Die Ertragsdifferenz zwischen erstbesten und zweitbesten Verwendung einer Investition wird als Quasi-Rente bezeichnet.<sup>261</sup> Das Vorhandensein solcher Quasi-Renten bietet nun einen Anreiz zu deren Aneignung durch den Partner mit den (relativ

---

<sup>257</sup> Vgl. Walton (1997), S. 87ff.

<sup>258</sup> Vgl. Holmstrom (1979), S. 74; Alchian/Demsetz (1972); Masten (1988), S. 183.

<sup>259</sup> Bspw. können Anteilseigner nicht das Anstrengungsniveau ihrer Manager beobachten, vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 588.

<sup>260</sup> Vgl. Adolphs (1997), S. 134.

<sup>261</sup> Vgl. Klein et al. (1978), S. 298; Klein (1980), S. 357.

betrachtet) kleineren spezifischen Investitionen.<sup>262</sup> Spezifische Investitionen führen also zu einer Beschränkung von Verhaltensspielräumen, die von der weniger abhängigen Partei entsprechend ausgenutzt werden können. Darüber hinaus ist das Ausmaß des Hold-up nicht nur von der Höhe der spezifischen Investitionen abhängig, sondern auch von den anfallenden Kosten, die dbzgl. Absicherungen vertraglich zu fixieren und ggf. durchzusetzen.<sup>263</sup>

Abschließend soll zusammenfassend festgehalten werden, dass die Existenz partneropportunistischer Verhaltensweisen die zentrale Bedingung für das Bestehen von Verhaltensrisiken (relationales Risiko) darstellt,<sup>264</sup> die u. a. durch die finanziell aufwendige Installation von Schutzmechanismen die Transaktionskosten erhöht,<sup>265</sup> die Leistung der Beziehung schmälert<sup>266</sup> und das Risiko einer frühzeitigen Beendigung der Geschäftsbeziehung steigert.<sup>267</sup>

### 3.1.2.3 Kritische Würdigung der transaktionstheoretischen Opportunismusannahme: Partneropportunismus als modellendogenes Konstrukt

*Now the time has come for a well-considered dilution of the assumption of opportunism [...].*  
(Noorderhaven (1995), S. 619)

*What if Opportunism is a Variable?*  
(Ghoshal/Moran (1996), S. 20)

*A more realistic middle ground is that opportunism is a variable that can be managed.*  
(Madhok (2000), S. 77)

Andere, als die in der NIÖ getroffenen Annahmen über das zugrunde gelegte Menschenbild, wurden häufig als idealistisch-romantisches Wunschbild oder schlicht als Utopie beurteilt.<sup>268</sup> In dem Bemühen um ein „realistischeres Menschenbild“, konkretisieren

<sup>262</sup> Ein Beispiel hierzu findet sich bei Alchian/Woodward (1988): Man stelle sich ein Stahlwerk vor, dessen Standort direkt neben einem Elektrizitätswerk von der Idee bestimmt war, günstigen Strom zur Stahlerzeugung zu beziehen, dessen Preis ex-ante vertraglich vereinbart wurde. Nach Etablierung des Stahlwerkes handelt der Energieerzeuger nun opportunistisch, indem er die Preise ex-post erhöht, vgl. S. 67.

<sup>263</sup> Vgl. Klein (1980), S. 357.

<sup>264</sup> Vgl. Ireland et al. (2002), der konstatiert: Relational risk is concerned with the probability and consequent actions when a partner does not appropriately commit to an alliance and fails to behave as expected. Thus, relational risk denotes decision makers' concerns regarding the level of cooperation between partners. Opportunistic behaviors that are oriented to the individual firm's benefit rather than to the good of the alliance demonstrate relational risk, vgl. S. 434; Nooteboom (1996), S. 988.

<sup>265</sup> Vgl. Dahlstrom/Nygaard (1999); Das/Rahman (2002), S. 89; Moschandreas (1997), S. 41.

<sup>266</sup> Vgl. hierzu Gassenheimer et al. (1996); Parkhe (1993). Milgrom/Roberts (1992) weisen in diesem Zusammenhang auf die effizienzhemmende Wirkung des Opportunismus hin, da im Extremfall die für beide Partner vorteilhafte Kooperation nicht eingegangen bzw. deren Effektivität maßgeblich (negativ) beeinflusst wird, vgl. S. 128.

<sup>267</sup> Vgl. Das/Teng (1998), S. 491; Li/Ng (2002); Das (2004), S. 747.

<sup>268</sup> Vgl. Kirchgässner (1991), S. 27, S. 47.

sich in der Opportunismusannahme des Transaktionskostenansatzes die negativen Seiten des Menschen zur näheren Charakterisierung seiner Natur.<sup>269</sup> Obgleich es durchaus wirklichkeitsnah ist zu berücksichtigen, dass (Geschäfts)partner opportunistische Verhaltensweisen zeigen können, so ist es nicht weniger realistisch anzunehmen, dass sich diese auch als ehrliche, bemühte, aufrichtige, vertrauenswürdige, pflichtbewusste, fleißige, hilfsbereite, solidarische und vertragstreue Partner erweisen können.<sup>270</sup> Aus der Perspektive des TKA wird jedoch die realistische Annahme von Opportunismus als eine *auch* „mögliche Verhaltensausrprägung“ zu einer Form „präferierten Verhaltens“ verschoben.<sup>271</sup> Wie Ghoshal/Moran (1996) richtig anmerken, wird opportunistischem Verhalten damit das Attribut eines naturgegebenen Merkmals zugewiesen, womit Opportunismus schließlich nicht als gelegentliches, sondern als das normalerweise zu erwartende Verhalten des Partners aufzufassen ist, sofern dagegen keine expliziten Absicherungsbestrebungen des Partners erfolgen.<sup>272</sup> Diese Auffassung kann als zu einseitig und als „extreme caricature“<sup>273</sup> bewertet werden, weil der Schluss naheliegt, dass gerade das *nicht* opportunistische Verhalten das vorrangig erklärungsbedürftige oder „künstlich anzureizende“ Verhalten sei.<sup>274</sup> Bei Betrachtung der wirtschaftlichen Realität sind jedoch vielerorts gegensätzliche Beobachtungen im Hinblick auf Maßnahmen zu machen, „die bei der Voraussetzung einer partnerbezogenen Präferenz für Drückebergerei und Betrug wenig erfolgsversprechend erscheinen“<sup>275</sup> (so z. B. Ausbau von Selbstorganisation und Selbstkontrolle, weniger Formalisierung und Regelungsdichte, Abbau von Hierarchien, verstärkte Gewinnbeteiligungen etc.), die darauf hindeuten, dass opportunistische Verhaltensweisen nur *einen Teil* des gesamten Spektrums möglicher Verhaltensformen erfassen. Demzufolge konstatiert Moschandreas (1997): „Human behavior is too complicated to be adequately

---

<sup>269</sup> Vgl. Schanz (1999), S. 160.

<sup>270</sup> Siehe hierzu bspw. Moschandreas (1997), S. 44ff.

<sup>271</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 348.

<sup>272</sup> Vgl. Ghoshal/Moran (1996), S. 18. Die Autoren führen weiter an, dass opportunistische Verhaltensweisen nicht ausschließlich durch die menschliche Natur, sondern mitunter auch durch den verstärkten Einsatz der vom TKA betonten Kontrollmechanismen- und -formen selbst hervorgerufen werden können, vgl. S. 23. Zur Erklärung entwickeln sie eine sich selbst verstärkende Kontrollspirale, die durch die zunehmend negativen „Gefühle“ sowohl der Kontrolleure als auch der Kontrollierten ausgelöst wird: Aus Sicht der Kontrollierten signalisieren derartige Überwachungs- und Kontrollinstrumente, dass ihnen weder vertraut wird, noch dass sie als vertrauenswürdig genug eingeschätzt werden, sich auch ohne solcherart Kontrollen angemessen zu verhalten, worunter ihre Empfindung persönlicher Autonomie beeinflusst wird. In der Folge zieht dies eine verminderte intrinsische Motivation nach sich. Die negativen Gefühle der Kontrolleure rühren hingegen aus dem durch entsprechende Kontrollmechanismen signalisierten Misstrauen gegenüber den Kontrollierten her und der Auffassung, dass das angemessene Verhalten des Partners lediglich auf eben diese Kontrollinstrumente zurückzuführen ist; vgl. Ghoshal/Moran (1996), S. 24f. Siehe hierzu auch Hill (1990), S. 511.

<sup>273</sup> Vgl. Milgrom/Roberts (1992), S. 42.

<sup>274</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 349; Barney (1990), S. 384; Donaldson (1990), S. 379.

<sup>275</sup> Göbel, (2002), S. 350.

summarized by opportunism alone. [...] That human motives can be both self-serving and other-serving is ignored“.<sup>276</sup> Die Diskussion um die Annahme eines ubiquitären Opportunismus wird insbesondere in jenem Strang der Literatur des Strategischen Management geführt, die sich in theoretischer und empirischer Weise mit dem Vertrauenskonstrukt in zwischenbetrieblichen Beziehungen auseinandersetzt. Gerade vor dem Argument mancher Soziologen, dass auch geschäftliche Austauschbeziehungen grundsätzlich eine Einbettung in soziale Strukturen erfahren,<sup>277</sup> stellt Barney bereits 1990 fest, dass „in some circumstances it is possible to know, at relatively low cost and with high certainty, that an individual can be trusted. Exchanges either within family groups or within close-knit communities [...] or repeated exchanges over long periods of time [...] are examples of such circumstances. In most of these circumstances, exchange partners can be expected to adopt the assumption that other parties to an exchange will not behave opportunistically. [...] Trusting relationships are not limited to non-business settings.“<sup>278</sup> Für die gemeinsame Berücksichtigung von Vertrauen und Opportunismus, die gleichermaßen *variabel* konzeptualisiert werden sollen, sprechen auch die Arbeiten von Nooteboom (1996) und Nooteboom et al. (1997), die dies zunächst konzeptionell modellieren und in der Folge empirisch überprüfen.<sup>279</sup> Folgt man Ghoshal/Moran (1996), dann ist es gerade im Hinblick auf Gestaltungsempfehlungen von besonderer Wichtigkeit zu beachten, als wie realistisch und zutreffend die gewählten Prämissen bewertet werden können,<sup>280</sup> in die die Modellanalyse eingebettet ist. Selbst wenn man unterstellt, dass die Opportunismusannahme Williamsons weniger auf einem verqueren Menschenbild basiert, sondern vielmehr auf dem durch nur begrenzt rationalen Fähigkeiten erwachsenem Vorsichtsprinzip kaufmännischer Vernunft, bleibt dennoch das Problem, dass Opportunismus als unveränderliche Konstante modelliert werden müsste.<sup>281</sup> Hieraus folgt, dass bspw. eine komparative Analyse hinsichtlich Wirksamkeit und Ausmaß verschiedener Formen opportunistischbegrenzender Steuerungs- und Kontrollmechanismen nicht erfolgen kann. Nur wenn also von der realitätsfernen Annahme eines ubiquitären Opportunismus abgewichen und *Opportunismus als Variable* begriffen wird, ist es möglich auch andere Verhaltensmuster zum individuellen Nutzenstreben zu berücksichtigen und realistische Vorkommnisse zwischenbetrieblicher Beziehungen wie

---

<sup>276</sup> Moschandreas (1997), S. 43; siehe auch Moschandreas (1997), S. 46.

<sup>277</sup> Vgl. Granovetter (1985), S. 491ff.

<sup>278</sup> Barney (1990), S. 384f; siehe hierzu auch Cummings/Bromiley (1996), S. 303.

<sup>279</sup> Siehe hierzu auch Noorderhaven (1996), S. 112.

<sup>280</sup> Vgl. Ghoshal/Moran (1996), S. 15.

<sup>281</sup> Siehe hierzu auch Nooteboom (1996), S. 993.

bspw. die Herausbildung von Normen<sup>282</sup> und Vertrauen (soziale Einflüsse), positive Erfahrungswerte mit dem Partner (historische Einflüsse) oder Informationen Dritter, Interesse an zukünftiger Zusammenarbeit oder Angst vor Reputationsverlusten im Hinblick auf das *tatsächliche* Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen abzubilden, ohne das Grundgerüst der Theorie tief greifend zu verändern.<sup>283</sup> Prinzipiell soll also festgehalten werden, dass weder davon auszugehen ist, dass sich alle Individuen opportunistisch verhalten sobald es die Umstände ihnen erlaubt, noch, dass unabhängig von der vorliegenden Transaktionssituation, stets ein identisch hohes Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen zu beobachten wäre. Aus diesem Grund entscheidet sich die vorliegende Studie im Einklang mit u. a. Leiblein (2003)<sup>284</sup>, Wathne/Heide (2000), Barney (1990),<sup>285</sup> Nooteboom (1996)<sup>286</sup> und Moschandreas (1997)<sup>287</sup> für eine differenzierte Perspektive und modelliert das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen als relationale Variable: „[...] opportunism is more appropriately viewed as a variable to be explained.“<sup>288</sup> Deren Determinanten sind in der vorliegenden Arbeit von zentraler Bedeutung und werden in Kapitel 3.3 und 3.4 explizit dargestellt.

### 3.1.3 STRUKTURALTERNATIVEN

*Organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against the hazards of opportunism.*  
(Williamson (1985, S. 32))

Wie bereits angesprochen, liegt in der systematischen Wahl der institutionellen Form (governance structure) bzw. in der angemessenen Gestaltung von Geschäftsbeziehungen das Kernanliegen des TKA. Unter Berücksichtigung der zugrunde gelegten Verhaltensannahmen und - in Ermangelung einer sachgerechten Operationalisierungsmöglichkeit der Transaktionskosten - der in Kapitel 3.3 aufgeführten Transaktionscharakteristika Faktorspezifität, Unsicherheit und Transaktionshäufigkeit soll jenes institutionelle Arrangement gewählt werden, in dem die kostengünstigste Abwicklung der Transaktion organisiert werden kann: „<sup>289</sup>[...] transactions which differ in their attributes, are aligned with governance structures, which differ in their costs and competencies, so as to effect a (mainly) transaction-cost-economizing result.“

<sup>282</sup> Vgl. hierzu Donaldson (1990), S. 373; Alchian/Woodward (1988), S. 77.

<sup>283</sup> Vgl. Ebers/Gotsch (2002), S. 244 und S. 246; Ouchi (1980).

<sup>284</sup> Vgl. Leiblein (2003), S. 951.

<sup>285</sup> Vgl. Barney (1990), S. 388.

<sup>286</sup> Vgl. Nooteboom (1996), S. 993.

<sup>287</sup> Vgl. Monschandreas (1997), S. 39.

<sup>288</sup> Wathne/Heide (2000), S. 36.

<sup>289</sup> Williamson (2005), S. 6.

Auf einem Kontinuum von Koordinationsformen bilden *Markt* (Koordination über Preise) und *Hierarchie* (Koordination über Anweisung) die beiden extremen Pole, deren Gegenüberstellung („Make-or-buy“) zentrales Anliegen einer enormen Fülle an Publikationen der letzten Jahrzehnte gewesen ist.<sup>290</sup> Während Williamson in seinen frühen Arbeiten ausschließlich auf diese beiden Strukturalternativen abstellte, vollzog sich eine Erweiterung dieses Markt-Hierarchie-Kontinuums einige Zeit später durch die Einführung sogenannter *hybrider* Koordinationsformen, womit Williamson einer Vielzahl von Kritikern entgegentrat, die das mangelnde Vermögen der ursprünglichen Mark-Hierarchie Dichotomie beklagten,<sup>291</sup> die Realität ausreichend abbilden zu können. Hybride Koordinationsformen umfassen ein breites Spektrum kooperativer Vereinbarungen, die in unterschiedlichem Ausmaß sowohl marktliche als auch hierarchische Regelungsmechanismen aufweisen. Da sie also weder mit einem isolierten Verkaufsakt noch einer integrierten Organisationsform gleichzusetzen sind,<sup>292</sup> nehmen sie eine Mittelstellung zwischen den institutionellen Arrangements Markt und Hierarchie ein.<sup>293</sup> Diese Arrangements werden nun auf Basis der vertragstheoretischen Arbeiten von MacNeil (1974) über drei verschiedene, *unterschiedlich formalisierte* Formen der Vertragsbeziehung begründet, wobei Williamson hierbei unterstellt, dass stets ein „ausreichend hohes Maß“ an (Umwelt)unsicherheit gegeben ist. In Abhängigkeit von Transaktionshäufigkeit und dem Ausmaß spezifischer Investitionen ergeben sich vier unterschiedliche Formen der Überwachungs- und Durchsetzungsstrukturen, auf die aufgrund der für die vorliegende Studie hohen Bedeutung des vertragstheoretischen Hintergrunds (vgl. Abb. 7) im Folgenden eingegangen werden soll.

### *Marktkontrolle*

Repräsentiert der Markt (und damit die Koordination über den Preis) das Überwachungs- und Durchsetzungssystem, kommt das *klassische* Vertragsrecht zum Tragen. In diesen, durch ihre Kurzfristigkeit gekennzeichneten Verträgen, werden i. d. R. leicht überprüfbare, zeitlich zusammenfallende Leistungen und Gegenleistungen im Rahmen erschöpfender vertraglicher Regelungen ex-ante klar spezifiziert und über diskrete Transaktionen abgewickelt.<sup>294</sup>

---

<sup>290</sup> Zu den hierbei meist zitierten Aufsätzen gehören bspw. Anderson (1985), Anderson/Schmittlein (1984), Balakrishnan/Wernerfelt (1986), John/Weitz (1988), Klein et al. (1990), Masten (1984), Masten et al. (1991), Monteverde/Teece (1982), Walker/Weber (1984), Erramilli and Rao (1993) und Gatignon/Anderson (1988), vgl. Carter/Hodgson (2006).

<sup>291</sup> Vgl. Williamson (1991), S. 269.

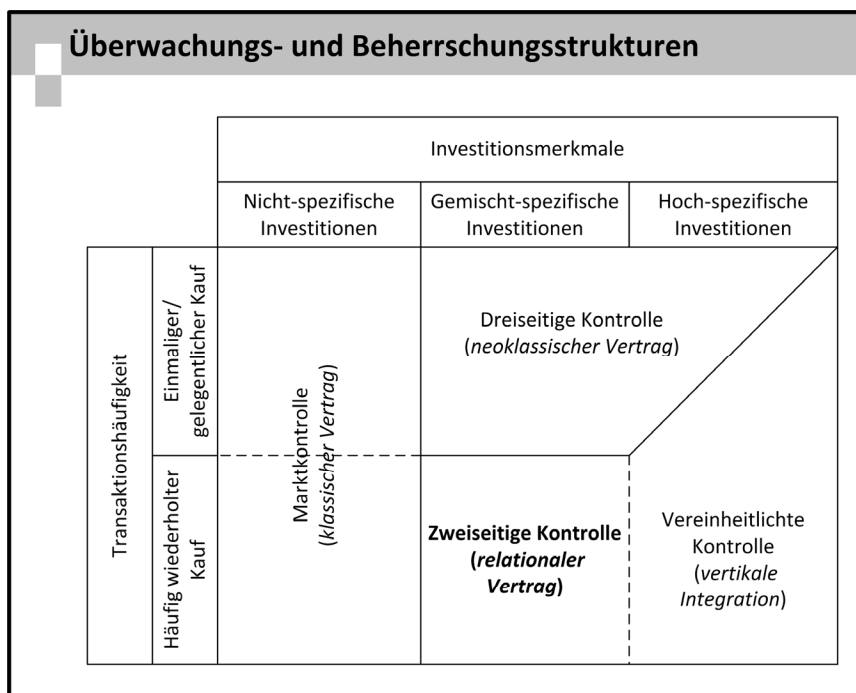
<sup>292</sup> Vgl. Powell (1990), S. 297.

<sup>293</sup> Vgl. Williamson (1991), S. 280f.

<sup>294</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 78.



Gegenstand und Kondition der Transaktion sind also von vornherein verbindlich festgelegt, sodass die Partner keine über den Austausch hinausgehenden Verpflichtungen eingehen und auch in keinerlei nachvertraglichen Verhandlungen eintreten müssen.<sup>295</sup> Damit ist von einem Paradigma des isolierten Tauschs auszugehen, in dem die Persönlichkeit der Partner und der Wert der Beziehung keine besondere Rolle spielt.<sup>296</sup> Im Fall nicht-spezifischer Investitionen und gelegentlicher oder häufiger Vertragsabschlüsse wird der Markt also als effizientes Überwachungs- und Durchsetzungssystem beurteilt. Im Konfliktfall ist die rechtliche Durchsetzung über Dritte kein Problem, da die Vertragsbedingungen weitestgehend vollständig formuliert sind und Kontingenzen entsprechend leicht nachgeprüft werden können.<sup>297</sup> Opportunistische Verhaltensweisen werden in diesem System der Überwachung und Durchsetzung hauptsächlich durch das Vorhandensein zahlreicher Marktalternativen eingeschränkt, auf die - bedingt durch die niedrige Spezifität und einfache Vergleichbarkeit von Gütern und Leistungen - ein leichter und kostengünstiger Wechsel unmittelbar möglich ist, was das Interesse der Partner zur effektiven Abwicklung der Transaktion und die Effektivität des Preismechanismus als Koordinationsinstrument direkt unterstützt.<sup>298</sup>



**Abbildung 7: Transaktionskostentheoretische Überwachungs- und Beherrschungsstrukturen**  
(Quelle: in Anlehnung an Williamson (1990), S. 89)

<sup>295</sup> Trotz der begrenzten Rationalität der Akteure kommt diesen Verträgen damit (idealtypischerweise) der Status der Vollständigkeit zu.

<sup>296</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 83.

<sup>297</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 167.

<sup>298</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 83f.

Im Falle von Hersteller-Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie ist davon auszugehen, dass die Beschaffung *einfacher* Norm- und Standardteile am ehesten über diese Koordinationsform abgewickelt wird. Hierbei liegen eher kurzfristige Verträge vor,<sup>299</sup> die im Falle eines günstigeren Konkurrenzangebotes auch vor Beendigung der Laufzeit gekündigt werden können.<sup>300</sup> Es wird insgesamt also deutlich, dass die Abwicklung *komplexerer* Hersteller-Zulieferer-Beziehung wie im Fall der vorliegenden Arbeit über die Koordinationsform des Marktes aus transaktionskostentheoretischer Sicht nicht effizient erfolgen kann.<sup>301</sup>

### *Dreiseitige Überwachung und Durchsetzung*

Findet die Transaktion nur gelegentlich statt und werden von den Transaktionspartnern mittlere oder auch hochspezifische Investitionen getätigt - was für die investierende Partei eine erhebliche Motivation zur Aufrechterhaltung der Bindung nach sich zieht - kommt es zu einer dreiseitigen Überwachung und Kontrolle und zur Anwendung des *neoklassischen* Vertragsrechts. Im Gegensatz zu klassischen Verträgen werden hierbei deutlich komplexere Leistungsbeziehungen vereinbart, die weniger zeitpunkt- als vielmehr einen zeitraumbezogenen Charakter aufweisen.<sup>302</sup> Aufgrund der nur unvollständig antizipierbaren Kosten und Nutzenaspekte der Transaktion weisen die Verträge zur Absicherung solcher Leistungsbeziehungen erhebliche Lücken auf, sodass die Vereinbarung auch nach Vertragsschluss noch einem gewissen Regelungsbedarf unterliegt.<sup>303</sup> Üblicherweise wird also eine Vielzahl von Anpassungs- und Sicherheitsklauseln in das Vertragswerk implementiert, um den ggf. notwendigen Anpassungsbedarf durch spätere vertragliche Modifikationen angemessen gewährleisten zu können.<sup>304</sup> Im Falle von Konflikten können solche Verträge i. d. R. nun nicht mehr von Dritten alleine durchgesetzt werden, sodass zusätzlich die Hilfe einer weiteren (institutionellen), vertraglich festgelegten Partei in Anspruch genommen wird. Diese ist bemüht, Streitfälle beizulegen und die erbrachten Leistungen angemessen zu beurteilen (bspw. Schlichter, Mediatoren und Sachverständige im Rahmen eines Schiedsverfahren).<sup>305</sup>

---

<sup>299</sup> Bei sehr genauer Auslegung kommen solche Verträge natürlich keinem *zeitpunktorientierten* Austausch gleich.

<sup>300</sup> Vgl. Hamer (1988), S. 50f.

<sup>301</sup> Vgl. hierzu auch die Ergebnisse von Adolphs (1997), S. 220.

<sup>302</sup> Vgl. Williamson (1991), S. 271.

<sup>303</sup> Vgl. Williamson (1979), S. 237.

<sup>304</sup> Vgl. Ebers/Gotsch (2002), S. 231.

<sup>305</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 79f.; Williamson (1991), S. 271ff.

### *Zweiseitige Überwachung und Durchsetzung*

Treten im Rahmen wiederholter Austauschbeziehungen spezifische Investitionen *mittleren* Ausmaßes zutage, kommt es zur Anwendung des relationalen Vertragsrechts, das im Wesentlichen auf der Theorie relationaler Verträge basiert,<sup>306</sup> die eine zentrale Vorstellung der NIÖ darstellt.<sup>307</sup> Gegenstand hierbei sind i. d. R. komplexere, sich im Zeitablauf entwickelnde Leistungsbeziehungen, deren Aufrechterhaltung aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit von den Parteien als positiv bewertet wird.<sup>308</sup> Da Leistung und Gegenleistung ex-ante lediglich unvollständig beschrieben werden können, stellen relationale Verträge also ebenfalls unvollständige Verträge dar und finden sich insbesondere bei auf Langfristigkeit angelegten Austauschbeziehungen, wodurch die Partner nun auch in komplexere Sozialbeziehungen eingebunden werden. Formale, explizite Regelungen und Vereinbarungen bilden innerhalb des relationalen Vertragsrechtes nur noch einen Teil des Vertragsinhaltes: Ergänzend treten nun auch implizite Absprachen, Normen und stillschweigende Einverständnisse hinzu, was den wesentlichen Unterschied zu den beiden anderen skizzierten Vertragsformen kennzeichnet. Hierdurch wird eine hohe Flexibilität gewährleistet, da der vereinbarte Status quo von den Akteuren im Laufe der Leistungsbeziehung in Abhängigkeit der internen und externen Anforderungen entsprechend angepasst werden muss.<sup>309</sup> Abgesehen von den exorbitanten Kosten, die für die Durchsetzung solcher Verträge anfallen würden,<sup>310</sup> ist davon auszugehen, dass aufgrund der fehlenden Verifizierbarkeit dieser Vereinbarungen die Erfüllung der an diese geknüpften Pflichten nun nicht mehr durch Dritte beurteilt und durchgesetzt werden kann. Rechtliche Institutionen können so nicht mehr ohne Weiteres als nutzenstiftende Maßnahme betrachtet werden, sodass Meinungsverschiedenheiten zwischen den Parteien selbst gelöst werden müssen.<sup>311</sup> Irlenbusch (2006) konstatiert hierzu treffend: „[...] in daily life it has often been observed that business partners refer to non-binding

---

<sup>306</sup> Die vor allem von MacNeil (1978) entwickelte Theorie relationaler Verträge (oder unvollständiger) Verträge fokussiert auf opportunistische Verhaltensweisen ex-post, die sich zum einen über spezifische Investitionen und zum anderen über die Schwierigkeiten Dritter, die Erfüllung vertraglicher Leistungspflichten zu überprüfen, ergeben, vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 171. Allgemein gesagt befasst sie sich mit allen Formen des Austauschs zwischen Individuen und/oder Organisationen. Wie bereits erwähnt, geht die Theorie relationaler Verträge davon aus, dass die meisten Verträge weder als bindend noch als vollständig betrachtet werden dürfen. Während diskrete Transaktionen über klassische und neoklassische Verträge gehandhabt werden können, kommt bei relationalen Transaktionen ein relationaler Vertrag zur Anwendung. Hiervon ist die „*Theorie der unvollständigen Verträge*“ zu unterscheiden, die eine formalisierte Darstellung der TKT zum Gegenstandsbereich hat. Siehe hierzu Grossman/Hart (1986); Tirole (1988). Zu einem Versuch der Integration von TKA und der Theorie relationaler Verträge siehe Pilling et al. (1994).

<sup>307</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 186; Ménard (2004), S. 352.

<sup>308</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 85.

<sup>309</sup> Vgl. Nooteboom (2002), S. 115.

<sup>310</sup> Vgl. hierzu Saussier (2000), S. 190; Irlenbusch (2006), S. 21.

<sup>311</sup> Vgl. Baker et al. (2002), S. 40; Ebers/Gotsch (2002), S. 231; Williamson (1991), S. 274; vgl. auch Irlenbusch (2006), S. 31.

agreements rather than to legal sanctions in order to adjust their relationships or to settle disputes. Legal sanctions are often unnecessary and may even have undesirable consequences.<sup>312</sup> Zur Erfüllung der Leistungspflichten und der wirksamen Begrenzung opportunistischer Verhaltensweisen wird häufig auf rechtlich unverbindliche Regelungen wie glaubhafte Selbstverpflichtungen und sich selbst durchsetzende Vereinbarungen hingewiesen. Eine sich selbst durchsetzende Vereinbarung basiert auf der Androhung, die Beziehung im Fall eines Vertragsbruchs mit sofortiger Wirkung zu beenden, wobei deren Durchsetzungskraft von folgender Bedingung abhängt: „[...] the value of the future relationship must be sufficiently large that neither party wishes to renege.“<sup>313</sup> Trotz der Unvollständigkeit von Verträgen kann opportunistisches Verhalten also durch diese Formen nicht-juristischer Sanktionen wirksam eingeschränkt werden. Gängige Mechanismen sich selbst-durchsetzender Vereinbarungen liegen in der Bedrohung der Reputation, der Aussicht auf eine zukünftige Zusammenarbeit mit dem Partner und der Berücksichtigung der vergangenen Zusammenarbeit mit diesem.<sup>314</sup> Diese Aspekte werden in Kapitel 3.4.3 erneut aufgegriffen und vertieft. Festzuhalten ist, dass der explizite Teil des Vertrages in einem „impliziten“, juristisch nicht rechtswirksamen Teil seine Ergänzung erfährt.<sup>315</sup> Hadfield (1990) führt zusammenfassend an:

„Oft sind Verträge notwendigerweise und absichtlich unvollständig, weil der wechselseitige Wunsch nach flexiblen, aber begrenzten Reaktionen auf ungewisse zukünftige Umstände Umfang und Exaktheit überprüfbarer Bedingungen beschränkt. Außerdem sind unvollständige [d. h. relationale] Verträge häufig fester Bestandteil einer fortdauernden Beziehung. Die Vertragspartner sind einander nicht fremd; ihre Zusammenarbeit erfolgt zu einem guten Teil „außerhalb des Vertrages“ und wird nicht durch bekannt gemachte Bedingungen, deren Erfüllung ein Gericht erzwingen könnte, vermittelt, sondern durch ein spezifisches Mittelding zwischen Kooperation und Zwang, Kommunikation und Strategie.“<sup>316</sup>

#### *Vereinheitlichte Überwachung und Durchsetzung durch vertikale Integration (Hierarchie)*

Im Fall von sehr hohen spezifischen Investitionen (und damit einem sehr niedrigen Anreiz für den Markttausch) schlägt Williamson unabhängig von der Transaktionshäufigkeit vor, die Überwachung durch eine vereinheitlichte Kontrolle zu realisieren, womit die Autonomie der Partner zugunsten der Maximierung des gemeinsamen Gewinns und der Möglichkeit, Veränderungen der wirtschaftlichen Bedingungen durch rasche Anpassungen angemessen zu

---

<sup>312</sup> Irlenbusch (2006), S. 21.

<sup>313</sup> Baker et al. (2002), S. 40; vgl. auch S. 41.

<sup>314</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1060.

<sup>315</sup> Vgl. Palay (1984), S. 285f.

<sup>316</sup> Hadfield (1990), S. 927.

begegnen aufgegeben wird.<sup>317</sup> Die Transaktion wird so dem Markt entzogen und unternehmensintern organisiert.<sup>318</sup> Eine vereinheitlichte Kontrolle innerhalb der Organisation bietet demnach einen ausreichend stabilen und langfristigen Rahmen, innerhalb dessen sich die Transaktion ohne die finanziell aufwendige Absicherung spezifischer Investitionen durchführen lässt. Der sich durch die Abwicklung innerhalb des Unternehmens verbesserte Informationsgrad erhöht die Wahrscheinlichkeit der Entdeckung und Sanktionierung von opportunistischem Verhalten.<sup>319</sup>

Die vorgestellten Arrangements Markt, Hybrid und Hierarchie unterscheiden sich nun im Hinblick auf die *Kosten*, die ihnen für die Abwicklung der Transaktionen jeweils entstehen. Diese Kostenunterschiede ergeben sich - neben den unterschiedlich hohen Kosten zur Etablierung und Nutzung des entsprechenden Arrangements - zum einen über die Anreizintensität und das unterschiedliche Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle sowie zum anderen durch das aufgrund der begrenzten Rationalität der Akteure notwendige Ausmaß an Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedingungen.<sup>320</sup> Ziel der transaktionskostentheoretischen Analyse ist es nun, unter Bezugnahme auf die mit der Transaktion einhergehenden Charakteristika (Kap. 3.2) jenes Arrangement zu identifizieren, das unter Berücksichtigung des jeweils unterschiedlich ausgeprägten Niveaus von Anreizintensität, bürokratischer Kontrolle und Anpassungsfähigkeit, am ehesten der entsprechenden Transaktion entspricht, worüber die effizienteste Möglichkeit zu deren Abwicklung gegeben ist (vgl. hierzu Abb. 8). In der vorliegenden Arbeit wird von dieser ursprünglichen Zielsetzung des TKA abgewichen und *nicht* die Frage nach dem geeignetsten Arrangement unter Markt, Hybrid oder Hierarchie gestellt,<sup>321</sup> sondern angenommen, dass in der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer, die Wahl auf hybride Koordinationsform bereits gefallen ist, da für die Koordination komplexer zwischenbetrieblicher Aufgabenumfänge weder der Markt noch die Koordinationsform der vertikalen Integration (Hierarchie) über ausreichend eindeutige Vorteile verfügt. Selbst wenn die mit der Beziehung einhergehenden Transaktionscharakteristika mitunter so ausfallen, dass die TKT eine vertikale Integration zur wirksamen Beschränkung opportunistischer Verhaltensweisen nahelegt, wäre es zwar nicht ausgeschlossen, im Hinblick auf die

---

<sup>317</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 197; Williamson (1990), S. 88f.

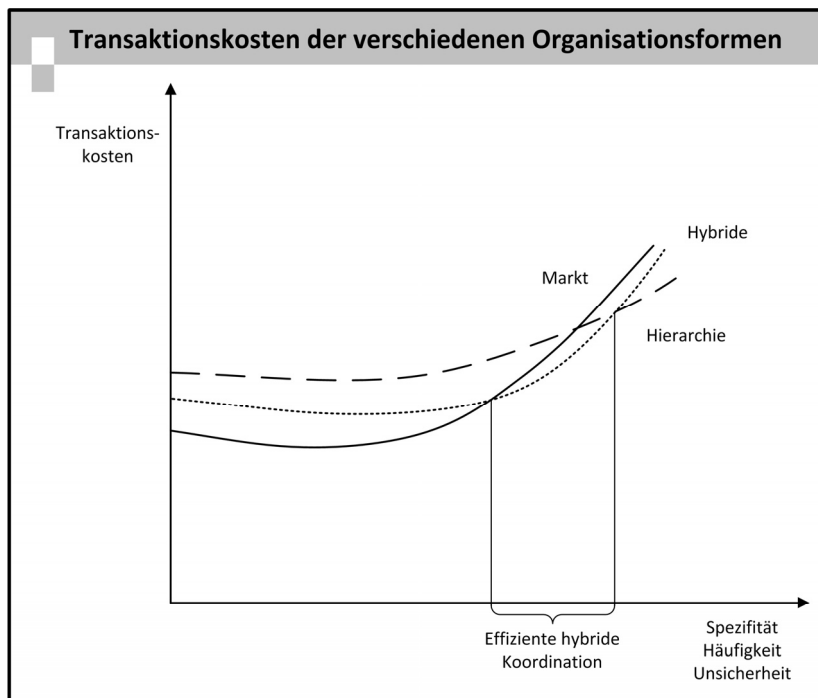
<sup>318</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 85.

<sup>319</sup> Vgl. Ebers/Gotsch (2002), S. 234.

<sup>320</sup> Vgl. Williamson (1991), S. 277ff.; Ebers/Gotsch (2002), S. 232.

<sup>321</sup> Dennoch ist es möglich, die Aussagen und Argumentationsschemata des TKA auf die Erklärungsansätze für partneropportunistisches Verhalten und die geeigneten Mittel zu dessen wirksamer Beschränkung zu übertragen. Siehe hierzu Kapitel 3.3 und 3.4.

betriebliche Realität jedoch wenig wahrscheinlich davon auszugehen, dass es für jeden Hersteller ohne Weiteres möglich wäre, die entsprechenden Zulieferunternehmen in die eigene Wertschöpfungskette zu integrieren.



**Abbildung 8: Transaktionskosten nach Organisationsformen in Abhängigkeit von Spezifität, Häufigkeit und Unsicherheit**

(Quelle: in Anlehnung an Daniel (2006), S. 66)

Dem stehen häufig nicht nur finanzielle Argumente, sondern durchaus auch gesetzliche und organisatorische Barrieren oder schlicht der (Un)willen des Transaktionspartner entgegen: „One thing is clear about network organizations, collocated teams, strategic alliances, and long-term supplier relations: Control is not exercised in form of hierarchical authority.“<sup>322</sup> Daneben bezweifeln einige Autoren die Wirksamkeit vertikaler Integration und Zentralisierung in Hersteller-Zulieferer-Beziehungen und verweisen auf die US-amerikanische Automobilbranche:<sup>323</sup>

„Both General Motors and Ford found that vertical integration, by giving in-house suppliers a captive market, has attenuated incentives for in-house suppliers to maximize efficiency. Thus, vertical integration has resulted in substantial bureaucratic costs in the form of low productivity resulting from a lack of high-powered

<sup>322</sup> Sheppard/Tuchinsky (1996), S. 142.

<sup>323</sup> Siehe hierzu auch die Ergebnisse von John (1984), S. 287 und Provan/Skinner (1989), S. 209, die einen positiven Zusammenhang zwischen Formen der Zentralisation und partneropportunistischen Verhaltensweisen identifizieren und damit die Argumentationsansätze von Ghoshal/Moran (1996) unterstützen; vergleiche hierzu auch die ähnlichen Befunde von Dwyer/Oh (1987), S. 356. Dennoch gibt es auch Ergebnisse, die konform mit der Logik des TKA gehen: Siehe hierzu die Befunde von Anderson (1988), S. 259 sowie Kelley et al. (1989), S. 337.

market incentives. As a response, both General Motors and Ford have pursued strategies of greater outsourcing, despite the fact that specific asset investments remain as important as ever in the auto component industry.<sup>324</sup>

Entscheidend ist also die Effizienz der hybriden Koordinationsform: Die vorliegende Arbeit geht davon aus und will zeigen, dass partneropportunistische Verhaltensweisen bereits in bilateralen Beziehungen wirksam beschränkt werden, was im Vergleich zu Abwicklung der Leistungsbeziehung die deutlich kostengünstigere Lösung darstellt. Insofern soll die Diskussion der TKT um die kostenrelevanten Charakteristika alternativer institutioneller Arrangements nicht weiter vertieft,<sup>325</sup> sondern stattdessen im nächsten Abschnitt kurz auf die in der vorliegenden Studie relevante Koordinationsform der *zwischenbetrieblichen* Geschäftsbeziehung abgestellt werden.

#### 3.1.4 ZULIEFERBEZIEHUNGEN ALS HYBRIDFORMEN

*Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.*  
(Henry Ford)

Obwohl Williamson bereits 1985 einräumte „Whereas I was earlier of the view that transactions of the middle kind were very difficult to organize and hence were unstable, [...], I am now persuaded that transactions in the middle range are much more common“<sup>326</sup>, modellierte und systematisierte er das Konzept hybrider Koordinationsstrukturen erst im Jahr 1991.<sup>327</sup> Diese Form des Arrangements („forms of non-standard contracting“<sup>328</sup>) stellt, wie oben skizziert, neben den Extremen „Markt“ und „Hierarchie“ eine alternative Institution zur Koordination und Überwachung von Transaktionen dar und enthält *sowohl* hierarchische (z. B. Koordinationsmechanismen durch Weisungsgebundenheit) *als auch* marktliche Elemente (z. B. spontane Preisbildungsmechanismen),<sup>329</sup> sodass sie eine Mittelstellung zwischen diesen beiden „klassischen“ Koordinationsformen einnimmt:<sup>330</sup> „Während die zu Beginn der Zusammenarbeit stehende Auswahl eines Zulieferers eher für eine marktliche Koordination spricht, weist die sich anschließend entwickelnde enge Zusammenarbeit zwischen [...] [Hersteller] und ausgewählten Zulieferern hierarchische Züge auf.“<sup>331</sup> Bezieht man sich auf die Automobilindustrie, so verdeutlichen zahlreiche Quellen, dass sich die dort vorherrschenden Hersteller-Zulieferbeziehungen nicht mehr der bis in die 80er Jahre

<sup>324</sup> Hill (1990), S. 508.

<sup>325</sup> Siehe hierzu vertiefend Williamson (1991), S. 279ff.; Ebers/Gotsch (2002), S. 232ff.

<sup>326</sup> Williamson (1985), S. 83.

<sup>327</sup> Siehe hierzu Williamson (1991).

<sup>328</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 83.

<sup>329</sup> Vgl. Mellewig (2003), S. 12; Blumberg (1998), S. 3; Sydow (1992), S. 103ff.

<sup>330</sup> Vgl. Williamson (1991), S. 281; Ménard (2004), S. 367.

<sup>331</sup> Adolphs (1997), S. 101.

hineinreichenden marktlichen Koordinationsform, sondern vielmehr einer von kooperativer Zusammenarbeit geprägten, hybriden Koordinationsform zuzuordnen sind,<sup>332</sup> womit im Idealfall die Aussicht auf stabile und flexible Hersteller-Zulieferer-Beziehungen gegeben ist.<sup>333</sup> „Most transactions arrayed are neither at the market nor at the pure hierarchy end of the continuum, but rather in the „swollen middle“.<sup>334</sup> Auch Madhok/Tallman (1998) sowie Zajac/Olsen (1993) merken an, dass die Berücksichtigung der Vorteilhaftigkeit einer langfristigen und stabilen Beziehung (Beziehungswert) die Hybridstruktur trotz hoher Transaktionskosten als die attraktivste Organisationsform erscheinen lässt. Kooperationen zwischen Unternehmen, die mit Hilfe von (unvollständig) vertraglich spezifizierten Rechten und Pflichten strukturiert sind, stellen seit den 90er Jahren den Forschungsschwerpunkt der Transaktionskostenforschung dar.<sup>335</sup> Infolgedessen verwundert es nicht, dass mittlerweile eine Vielzahl empirischer Forschungsarbeiten weniger auf die klassische Erklärung zwischen Markt und Hierarchie abstellen, sondern vielmehr die Erklärung hybrider Koordinationsformen und Verträgen im Zentrum der Analyse steht.<sup>336</sup> Die Ergebnisse von Carter/Hodgson (2006) deuten jedoch daraufhin dass, [...] a highly eclectic range of studies, with less emphasis on directly testing the predictions of Williamson’s TCE framework. [...] Many of these models do not correspond directly to Williamson’s TCE framework, and require some interpretation to identify any implications for Williamson’s theory.”<sup>337</sup> Des Weiteren kann dem Schrifttum entnommen werden, dass im Vergleich zu den Forschungsarbeiten zur Make-or-Buy-Entscheidung (vertikale Integration) bislang weder Einigkeit über die Natur und Wahl<sup>338</sup> noch die Ursache<sup>339</sup> hybrider Koordinationsformen zu

---

<sup>332</sup> Vgl. Wolters (1995), S. 37ff. sowie Kapitel 4.1.2 der vorliegenden Arbeit. Siehe hierzu auch die Arbeit von Adolphs (1997), die die Rückentwicklung von der marktlichen zur hybriden Koordinationsform in der deutschen Automobilindustrie nachzeichnet.

<sup>333</sup> Vgl. Wolff (2005), S. 18. Williamson (1991) weist darauf hin, dass aufgrund der Autonomie der Geschäftspartner die Preisanpassungsmechanismen in hybriden Arrangements flexibler ausfallen werden als im Rahmen einer hierarchischen Abwicklung. Gleichermaßen zeigen sich hybride Organisationsformen auch stabiler als die Koordination über den Markt, weil diese über schlechtere Anpassungsmechanismen verfügen, wenn koordinative Anpassungsmaßnahmen erforderlich sind, vgl. S. 280f.

<sup>334</sup> Hennart (1993), S. 529.

<sup>335</sup> Vgl. Blumberg (1998), S. 42.

<sup>336</sup> Vgl. Blumberg (1998), S. 49. Zu den meist zitierten Aufsätzen dieser Forschungsrichtung gehören bspw. Anderson/Weitz (1992), Bucklin/Sengupta (1993), Dyer (1996), Eccles (1981), Heide/John (1988/1990/1992), Joskow (1985), Noordewier et al. (1990), Nooteboom et al. (1997), Parkhe (1993), Stump/Heide (1996) und Zaheer/Venkatraman (1995), vgl. Carter/Hodgson (2006). Wolff (2005) zeigt auf, dass neben dem TKA u.a. auch die Agenturtheorie, die Resource-Dependence-Theorie, der Embeddedness-Ansatz sowie die Spieltheorie theoretische Erklärungsmuster zur Bildung von Kooperationsformen bereithalten, vgl. Wolff (2005), S. 20ff.

<sup>337</sup> Carter/Hodgson (2006), S. 468f.

<sup>338</sup> Siehe hierzu bspw. die kritische Auseinandersetzung von Hennart (2008) mit dem TKT, die auch einige Aspekte der hybriden Koordinationsform berührt.



verzeichnen ist,<sup>340</sup> obgleich zumindest Borys/Jemison (1989) feststellen: Although they arise for many reasons, a generic goal of hybrids is to avoid the disadvantages of conventional (unitary) organizations.<sup>341</sup> Die Frage, welche Kriterien hybride Koordinationsformen konstituieren, ist ebenso Gegenstandsbereich der Literatur zu zwischenbetrieblichen Beziehungen, wie die Suche nach einer geeigneten Klassifizierung der Vielzahl an real vorzufindenden hybriden Phänomenen.<sup>342</sup> Eine wichtige Klasse von Hybriden bilden die sogenannten „supplier arrangements“, wie sie auch in der hier vorliegenden Arbeit vorliegen: „Supplier arrangements can be characterized as contractual agreements to provide a particular type or line of goods or services within a specific time frame. Interdependence is usually sequential, with the supplier fitting its piece into the production process of the buyer.“<sup>343</sup>

In der vorliegenden Arbeit sollen Hersteller-Zulieferer-Beziehungen als eine aus transaktionskostentheoretischer Sicht hybride Koordinationsform begriffen werden,<sup>344</sup> womit also auf die Betrachtung einer (vertikalen) Geschäftsbeziehung zwischen diesen beiden Transaktionsparteien abgestellt werden soll.<sup>345</sup> Folgt man Dwyer et al. (1987) und MacNeil (1980), dann lassen sich auf einem Kontinuum möglicher Transaktionen *diskrete* und *relationale Transaktionen* voneinander unterscheiden; m. a. W. reicht die relationale Einbettung zwischenbetrieblicher Austauschbeziehungen von „so gut wie gar nicht“ („arm’s length exchanges“) bis hin zu einer extrem ausgeprägten relationalen Einbettung („social exchanges“). Während diskrete Transaktionen u. a. auf einen konkreten Zeitpunkt gerichtet sind, die i. d. R. zwischen zwei einander fremden und vollständig autonomen Parteien stattfinden und infolgedessen die Entwicklung sozialer Beziehungen mit einem ausgeprägten Konfliktlösungspotenzial als nicht wahrscheinlich angesehen werden kann,<sup>346</sup> berücksichtigen

---

<sup>339</sup> Siehe vertiefend hierzu bspw. Hitt et al. (1997), die zahlreiche Gründe für das Eingehen von kooperativen zwischenbetrieblichen Beziehungen herausarbeiten, S. 316 sowie die Arbeit von Contractor/Lorange (2004). Siehe für die Funktionen von Geschäftsbeziehungen auch Ivens (2002), S. 53ff.

<sup>340</sup> Vgl. Carter/Hodgson (2006), S. 468; Ménard (2004), S. 347.

<sup>341</sup> Borys/Jemison (1989), S. 235.

<sup>342</sup> Vgl. Hodgson (2002); Ménard (2004). Für eine Übersicht siehe bspw. Contractor/Lorange (2004), S. 22 und Ménard (2004), S. 348ff.; Wolff (2005), S. 25ff.

<sup>343</sup> Borys/Jemison (1989), S. 246.

<sup>344</sup> Siehe hierzu Ivens (2002), S. 8.

<sup>345</sup> Ivens (2002) führt verschiedene Typen von Geschäftsbeziehungen an. Differenziert man nach der Position der Geschäftspartner in der Wertschöpfungskette, können laterale, vertikale und horizontale Geschäftsbeziehungen unterschieden werden: Während vertikale Beziehungen die Zusammenarbeit der Partner vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen abbilden, liegen bei horizontalen Geschäftsbeziehungen die Transaktionspartner auf der identischen Wertschöpfungsstufe. Hinter der Begrifflichkeit der lateralen Geschäftsbeziehung vereinigen sich schließlich all jene Geschäftsbeziehungen, die sich weder einer vertikalen noch einer horizontalen Geschäftsbeziehung zuordnen lassen, vgl. S. 61f.

<sup>346</sup> Vgl. Dwyer et al. (1987), S. 12. MacNeil (1980), S. 14ff. führt darüber hinaus an, dass diskreter Austausch von nur geringen spezifischen Investitionen, einer leicht messbaren Leistungserfüllung und einer Fokussierung auf den Preis gekennzeichnet ist. Siehe hierzu auch Ferguson et al. 2005 p. 217; Heide (1994), S. 74.

relationale Transaktionen sowohl die bisherige gemeinsame als auch zukünftige Zusammenarbeit mit dem Geschäftspartner, worüber sich in der Folge (im Idealfall) intensivere soziale Kontakte und ein wechselseitiges Verständnis herausbilden können.<sup>347</sup> Darüber hinaus weisen relationale Transaktionen einen hohen Grad kooperativen Verhaltens auf und zeichnen sich durch einen regelmäßigen, häufig informellen Austausch von Informationen aus.<sup>348</sup> In diesem Zusammenhang konstatiert Heide (1994): [...] market governance will be viewed as synonymous with the concept of discrete exchange<sup>349</sup> und begründet den Unterschied zwischen marktbezogenen und nicht-marktbezogenen Koordinationsformen darüber, dass in einem Fall die Herausbildung einer (Geschäfts)beziehung zu beobachten ist (nicht-marktbezogene Koordinationsform) und im anderen Falle nicht (marktbezogene Koordinationsform). Gerade das Vorhandensein relationaler Elemente ist es, die laut Dwyer et al. (1987) eine Geschäftsbeziehung charakterisieren,<sup>350</sup> was auf die bereits angesprochene Bedeutsamkeit relationaler Verträge hindeutet, die für Geschäftsbeziehungen zwischen Hersteller und Zulieferer wie sie in dieser Arbeit verstanden werden, die angemessene Vertragsform darstellt. Dennoch betont Heide (1994), dass es im Hinblick auf nicht-marktbezogene (also relationale) Beziehungen zu erheblichen Unterschieden in Bezug auf das Ausmaß relationaler Elemente und die Höhe des Sozialisationsniveaus zwischen den Parteien kommen kann, weswegen er mit dem Ziel einer differenzierteren Betrachtungsweise vorschlägt, unilaterale von bilateralen Koordinationsformen zu unterscheiden, womit das unterschiedliche Ausmaß sozialer Einbettung nochmals unterstrichen werden soll.<sup>351</sup> An dieser Stelle erscheint es wichtig zu betonen, dass es letztlich immer die ökonomischen Ziele bzw. Effizienz- und/oder Effektivitätsvorteile zweier Transaktionspartner sein werden, die die Interaktionsprozesse zwischen diesen begründen und leiten:<sup>352</sup> „However unlike purely social relationships, customers and suppliers are likely to dissolve any form of exchange relationship if the

---

<sup>347</sup> Vgl. Dwyer et al. (1987), S. 12f. Siehe hierzu auch die Anmerkungen zur Social Exchange Theory in Kapitel 3.2.

<sup>348</sup> Für eine vergleichende Übersicht siehe Dwyer et al. (1987), S. 13. MacNeil (1980), S. 14ff. führt zusätzlich an, dass der relationale Austausch durch hohe spezifische Investitionen, höheres Risiko und einem Fokus auf Qualität und Kosten gekennzeichnet ist.

<sup>349</sup> Heide (1994), S. 74.

<sup>350</sup> Vgl. hierzu auch Diller (1995), S. 442 der konstatiert: „Geschäftsbeziehungen sind im Gegensatz zu Einzeltransaktionen von einer längerfristigen Perspektive gekennzeichnet, die über eine einzelne „Transaktionsperiode“ [...] hinausreicht und vom dem grundsätzlichen Willen der Partner geprägt ist, den einmal gefundenen Kontakt aufrecht zu erhalten und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.“

<sup>351</sup> Vgl. Heide (1994), S. 74. Siehe für eine vergleichende Übersicht von bilateralen, unilateralen und marktbezogenen Koordinationsformen Heide (1994), S. 75.

<sup>352</sup> Vgl. Diller (1992), S. 116; Plinke (1997), S. 9ff.

economies of the relationship thus dictate.<sup>353</sup> Obgleich also Hersteller-Zuliefer-Beziehungen durchaus über relationale Komponenten verfügen können, so muss dennoch berücksichtigt werden, dass sich die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns in erheblicher Hinsicht von privaten Interaktionen unterscheiden, deren Handlungsspielräume sich nicht frei von familiären Banden und anderen emotionalen Bindungen und Abhängigkeiten ergeben.<sup>354</sup>

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass die vorliegende Studie im Rahmen vertikaler Geschäftsbeziehungen, also auf die dyadische Zusammenarbeit zwischen Transaktionspartnern sukzessiv aufeinanderfolgender Wertschöpfungsstufen abstellt. Hersteller und Zulieferer werden als Transaktionspartner bezeichnet, deren Geschäftsbeziehung sich über die nicht zufällige Aneinanderreihung aufeinanderfolgender Beschaffungsvorgänge konstituiert.<sup>355</sup> Die Analyseebene stellt i. d. R. nicht auf die Ebene der in der Geschäftsbeziehung eingebetteten Einzeltransaktionen zwischen Hersteller und Zulieferer ab, sondern fokussiert auf die Ebene der Geschäftsbeziehung als Ganzes.<sup>356</sup> Als Zulieferer der Automobilindustrie sollen in diesem Zusammenhang stets jene Parteien verstanden werden, die im Auftrag Teile, Komponenten, Module, Systeme fertigen und an eine nachgelagerte Wertschöpfungsstufe weitergeben. Als Hersteller werden im Umkehrschluss demzufolge nicht nur die eigentlichen Fahrzeugbauer, sondern die jeweils wertschöpfungsstufenvorgelagerten Kunden bzw. Abnehmer der Beschaffungsobjekte definiert (also bspw. auch sogenannte 1st-Tier Zulieferer<sup>357</sup> und ihre Abnehmerbeziehungen zu 2nd-Tier Zulieferern). Aus dem skizzierten Kontext ergibt sich, dass die vorliegende Studie somit in das breite Forschungsfeld der sogenannten „Inter-organizational-relationships“ (IOR) einzuordnen ist: „The study of IOR’s is concerned with understanding the character and pattern, origins, rationale, and consequences of such relationships.“<sup>358</sup> Das Spektrum umfasst hierbei sowohl kooperative als auch konfliktäre und kompetitive Geschäftsbeziehungen. Die Schwerpunkte, die hierbei gesetzt werden, fokussieren neben kontext- und prozessbezogenen Fragestellungen auch auf individuelle Aspekte der an der IOR beteiligten Organisationen sowie auf Analysen, die insbesondere auf die Beziehungsebene zwischen den Transaktionspartnern abstellen, womit vor allem Probleme zu deren Struktur, Inhalt sowie

---

<sup>353</sup> Vgl. Johnson/Selnes (2004), S. 3.

<sup>354</sup> Vgl. Ivens (2002), S. 49.

<sup>355</sup> Vgl. Ivens (2002), S. 48; Plinke (1997), S. 23.

<sup>356</sup> Vgl. hierzu auch die Anmerkungen von Kleinaltenkamp (1997), S. 106.

<sup>357</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.1.2

<sup>358</sup> Cropper et al. (2008), S. 4.

deren zweckmäßiger Steuerung und Kontrolle berührt werden.<sup>359</sup> Die Ausführungen der beiden Kapitel 3.3 und 3.4 werden zeigen, dass es insbesondere dieser letzte Aspekt ist, der in der vorliegenden Untersuchung von besonderem Interesse ist.

### **3.2 „ANGST KLOPFTE AN, VERTRAUEN ÖFFNET, KEINER WAR DRAUSSEN“ ODER: ANMERKUNGEN ZUR THEORIE DES SOZIALEN AUSTAUSCHS**

*Sicherheit erreicht man nicht, indem man Zäune errichtet, sondern indem man Tore öffnet.  
(Urho Kekkonen)*

Hybride Koordinationsformen wurden unter Zuhilfenahme einer Vielzahl von wissenschaftlichen Theorien und Ansätze beleuchtet.<sup>360</sup> Auch die soziologische Disziplin hat im Laufe der Jahre wichtige Beiträge in Bezug auf Fragestellungen zwischenbetrieblicher Beziehungen beigesteuert.<sup>361</sup> Fokussiert man wie in der vorliegenden Arbeit auf den Argumentationsansatz der TKT, besteht im Interesse eines wirklich realistischen Menschenbildes und einer weniger einseitigen Betrachtung von Hersteller-Zulieferer-Beziehungen die Möglichkeit, diesen um einige Erkenntnisse der Theorie des sozialen Austauschs (Social Exchange Theory – SET)<sup>362</sup> zu ergänzen, um der Auffassung eines zwischen den Transaktionspartnern vermeintlich vorherrschenden „sozialen Vakuums“ entgegenzutreten<sup>363</sup> und die „Natur“ der Beziehung zwischen Hersteller und Zulieferer angemessen zu berücksichtigen.<sup>364</sup> „Opportunism is subject to constraints from both: formal structures and social reality.“<sup>365</sup> Die Berücksichtigung der „sozialen Realität“ unterstreicht die Rolle konkreter und persönlicher Beziehungen zwischen den Transaktionspartnern, deren zweckrationale Handlungen nicht losgelöst von ihrer Einbettung in die bestehenden sozialen Strukturen zwischen den Parteien betrachtet werden dürfen. Der TKA allerdings abstrahiert von der „Eingebettetheit“ der einzelnen Parteien in ein Geflecht sozialer Beziehungen und ignoriert die sich daraus möglicherweise ergebenden Konsequenzen für Überwachung und

---

<sup>359</sup> Vgl. Cropper et al. (2008), S. 10ff. Einen guten Überblick über Entwicklung und Stand der Forschung zu IORs verschiedener Dekaden finden sich bspw. bei Barringer/Harrison (2000), Galaskiewicz (1985), Galaskiewicz et al. (2004), Oliver (1990) sowie Van de Ven (1976).

<sup>360</sup> Neben dem TKA waren dies bspw. auch der „resource-based view“ (Das/Teng, 2000), die „resource-dependence-theory“ (Pfeffer/Salancik, 1978), die „bargaining theory“ (Yan/Gray, 1994), die „strategic behavior theory“ sowie spieltheoretische Überlegungen (Parkhe, 1993).

<sup>361</sup> Vgl. hierzu Benson (1975), Galaskiewicz (1985), Whetten (1981).

<sup>362</sup> Die Wurzeln der SET reichen zurück bis wenigstens in die 1920er Jahre (Malinowski (1922) und verbinden Literaturstränge aus der Anthropologie (Firth (1967)), Sozialpsychologie (Gouldner (1960), Homans (1958), Thibaut/Kelley (1959)) und Soziologie (Blau (1964)).

<sup>363</sup> Dacin et al. (1999), S. 326. Siehe hierzu auch Provan (1993). Emerson (1976) betont, dass die SET weniger als ein eigenständiges theoretisches Gebäude an sich (S. 359), als vielmehr einen guten Bezugsrahmen darstelle, in dem verschiedene Theorien „[...] speak to another“, S. 336.

<sup>364</sup> Vgl. Luo (2006), S. 69f.

<sup>365</sup> Luo (2006), S. 75.

Vertragsdurchsetzung, was insbesondere von zahlreichen Soziologen heftig kritisiert wurde.<sup>366</sup> Folgt man Granovetter (1995), dann sind es gerade diese Strukturen und die Bedeutung der mit ihr verbundenen individuellen Beziehungen, die opportunistische Verhaltensweisen nicht nur eindämmen, sondern sich vielmehr als zunehmend vertrauensstiftend erweisen,<sup>367</sup> womit die Durchsetzung rechtlich unverbindlicher Übereinkommen nachhaltig unterstützt wird.<sup>368</sup> Das (kooperative) Handeln der Transaktionsparteien (und andere soziale Phänomene wie Vertrauen oder Fairness) ist demnach nicht mehr einzig auf Kalkulation und individuelle Rationalität zurückzuführen, sondern erklärt sich gleichermaßen auch über das Vorhandensein sozialer Beziehungen.<sup>369</sup> Der soziale Austausch im ursprünglichen Sinne konstituiert sich über die Merkmale Unsicherheit, Langfristigkeit, Reziprozität und Vertrauen.<sup>370</sup> Betrachtet man nun hybride Koordinationsformen bzw. das Set eher relationaler als diskreter Transaktionen, dann weisen auch diese Merkmale von sozialem Austausch auf, was die Anwendbarkeit der SET im Kontext der Hersteller-Zulieferer-Beziehung unterstreicht.<sup>371</sup> So wurde bereits darauf hingewiesen, dass solch hybride Koordinationsformen auf relationalen und damit unvollständigen Verträgen beruhen, die auf einen längeren zeitlichen Horizont der Zusammenarbeit ausgerichtet sind. Zu dessen Erfüllung sind also nachvertragliche Austauschprozesse und Anpassungsprozesse notwendig, deren kooperativer Charakter eher auf Freiwilligkeit als auf vertraglicher Verpflichtung beruht, womit der Austauschprozess der Transaktionspartner von (Verhaltens)unsicherheit gekennzeichnet ist. Es kann davon ausgegangen werden, dass die gegenseitigen Verhaltensweisen als reziprok eingeschätzt werden können, sodass das Verhalten der einen Partei durch positive Verhaltensweisen der anderen Partei beeinflusst und verstärkt werden wird;<sup>372</sup> m. a. W. werden die Verhaltensweisen des Partners beobachtet und das eigene Verhalten daran ausgerichtet. Darüber hinaus wird die Ausgestaltung, Steuerung und Kontrolle der Hersteller-Zulieferer-Beziehung nicht unabhängig von den bisherigen Erfahrungen der Partner in der Vergangenheit ausfallen.<sup>373</sup> So ist es denkbar, dass das zwischen den Partnern vorliegende

---

<sup>366</sup> So z. B. Perrow (1981), Bradach/Eccles (1989), Powell (1990) und Granovetter (1985). Obwohl Williamson (1990) auf die Bedeutung der Einbettung hinweist (vgl. S. 25f.), so bleibt diese im weiteren Verlauf seiner Argumentation weitestgehend unbeachtet.

<sup>367</sup> Vgl. Granovetter (1995), S. 220.

<sup>368</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 202.

<sup>369</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 209.

<sup>370</sup> Vgl. Das/Teng (2002), S. 442f.

<sup>371</sup> Vgl. Das/Teng (2002), S. 444.

<sup>372</sup> Vgl. Larson (1992).

<sup>373</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.4.3.3.

Vertrauensniveau nicht nur die Verhaltensweisen und die zur Anwendung gebrachten Kontrollmechanismen beeinflussen, sondern durchaus auch die Leistungsfähigkeit der Geschäftsbeziehung berühren kann.

Eine genauere Darstellung und vertiefte Auseinandersetzung mit der SET soll im Folgenden bewusst vermieden werden, da bereits der Kern der Argumente ausreicht, um einen Erklärungsbeitrag partnerspezifischer Verhaltensweisen auf der Organisationsebene zu verdeutlichen.<sup>374</sup> Wie bereits erwähnt, vernachlässigt der TKA Aspekte wie den Kontext der Identifikation, den möglichen Aufbau von Vertrauen und Bindung sowie den persönlichen Erfahrungshorizont mit dem Partner, sodass auch die Wirksamkeit anderer zur Unterdrückung opportunistischer Verhaltensweisen geeigneter Instrumente systematisch unterschätzt wird (soziale Kontrolle, Sozialisation, Entwicklung von Vertrauen, Loyalität und persönliche Bindungen); aktives Engagement kann sich bei enger Reglementierung und exzessiver Kontrolle nur schwierig entfalten.<sup>375</sup>

Aus Sicht des TKA besteht der Kanon der Durchsetzungsmechanismen aus lediglich zwei Instrumenten: Erwartung von Vorteilen und Angst vor Strafe (Nachteile). Nutzt man nun die Offenheit der Begrifflichkeiten von Vor- und Nachteil, so ist es möglich, die Vorteils-Nachteils-Kalkulation so weit auszudehnen, dass auch weitere Durchsetzungsmechanismen hierin integriert werden können,<sup>376</sup> die an die Identität des Partners gekoppelt sind und insofern auf die Konsequenzen einer persönlichen Beziehungsebene abstellen. In der SET steht nicht das opportunistische Verhalten bzw. der Schutz davor im Vordergrund, sondern die Möglichkeit, dass befähigte, motivierte Partner sich kooperativ verhalten werden, um auf Basis einer im Idealfall vertrauenswürdigen Zusammenarbeit gemeinsam Werte zu generieren.<sup>377</sup> Unter *sozialem* Austausch wird hierbei eine Serie von Interaktionen verstanden, aus der sich gegenseitige Verpflichtungen hervorgehen.<sup>378</sup> Dieser Austausch ist i. d. R. freiwillig und informell und basiert auf positiven Reaktionen der anderen Partei.<sup>379</sup> Die SET basiert nun auf dem Grundgedanken, dass sich das Eingehen und die Aufrechterhaltung von Beziehungen durch die erwarteten wechselseitigen Vorteile der Beteiligten erklären lassen:

---

<sup>374</sup> Vgl. hierzu auch Das/Teng (2002), Dwyer et al. (1987), Levine/White (1961) sowie Cook (1975).

<sup>375</sup> Häufig scheint sogar das Gegenteil der Fall zu sein: Wie bereits angesprochen, entwickelt das vom TKA zugrunde gelegte Menschenbild eine Art „sich-selbst-erfüllende Prophezeiung“, sodass das immer eifrigere Suchen nach ergänzenden Kontrollmaßnahmen auf der einen Seite das nicht minder intensive Suchen nach diesbezüglichen Schlupflöchern auf der anderen Seite nach sich zu ziehen scheint, vgl. hierzu Ghoshal/Moran (1996).

<sup>376</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 362.

<sup>377</sup> Vgl. Bachmann (2001); Kim (1999).

<sup>378</sup> Vgl. Cropanzano/Mitchell (2005), S. 874.

<sup>379</sup> Vgl. Blau (1964), S. 91.

“Social exchange theory explicitly predicts social relationships to be based on each partner’s motivational investment and anticipated social gain”.<sup>380</sup> Die Annahme also, dass Beziehungen ähnlich einem ökonomischen Modell mit Kosten und (wenn auch nicht monetären) Nutzenabwägungen funktionieren,<sup>381</sup> verdeutlicht die Nähe zur rein ökonomischen Betrachtungsweise und erleichtert deren Integration. Ausgetauscht werden, anders als in auf Verträgen basierenden ökonomischen Modellen, nicht Güter und Dienstleistungen, sondern eher "weiche" Faktoren wie soziale Anerkennung (z. B. Hilfestellungen), Status (z. B. Entscheidungsbefugnisse), Rechte (z. B. Konzessionen) und Informationen. Unabhängig davon, ob materielle oder nicht materielle Anreize vorliegen: „[...] resources will continue to flow only if there is value return [...]“<sup>382</sup>. Hierbei spielt das sog. Reziprozitätsprinzip eine besondere Rolle,<sup>383</sup> das die Vorstellung der Parteien betont, erhaltene Leistungen durch Gegenleistungen zu vergelten, auch wenn für den Geber hieraus keinerlei unmittelbare Vorteile erwachsen. Da die "Vertragsinhalte" in sozialen Austauschbeziehungen allerdings nicht genau bezeichnet werden können, erweist sich eine Spezifikation ex-ante als schwierig, sodass die Gegenleistungen ganz im Ermessen des Interaktionspartners liegen. Demzufolge ist davon auszugehen, dass zu Beginn der Beziehung vermutlich ein eher kleines Ausmaß an „Investitionen“ getätigt wird, das sich im Verlauf der Beziehung - durch ein höheres Niveau an Vertrauen und Kenntnis bedingt - weiter ausdehnen kann. Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass die Integration von Erkenntnissen der SET in der vorliegenden Arbeit letztlich einem Balanceakt gleichkommt, der einerseits versucht, der a-sozialen Perspektive des TKA entgegenzutreten, gleichzeitig aber eine übersozialisierte und damit gleichermaßen unrealistische Perspektive in Geschäftsbeziehungen zu vermeiden sucht.

---

<sup>380</sup> Fischer/Bristor (1994), S. 329; Blau (1964), S. 91.

<sup>381</sup> Vgl. Emerson (1976), S. 336.

<sup>382</sup> Emerson (1976), S. 359. Siehe hierzu auch Homans (1958), S. 606.

<sup>383</sup> Vgl. Luo (2006), S. 70.

### 3.3 FEUER FÄNGT MIT FUNKEN AN: TREIBER VON PARTNEROPPORTUNISMUS IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN

*There is a need to understand more adequately, as to what increases the potential for an alliance partner to act opportunistically in different situations.*

*(Das/Rahman (2009), S. 56)*

*These three factors – transaction specific investments, environmental uncertainty, and performance ambiguity – are expected to give rise to opportunism.*

*(Anderson (1988), S. 251)*

Es wurde bereits angedeutet, dass die transaktionsbezogene Vorteilhaftigkeit institutioneller Arrangements von bestimmten Kostendeterminanten abhängt, die die entsprechende Transaktionssituation kennzeichnen. Folgt man Williamson (1979, 1985), dann lassen sich Transaktionen durch drei Merkmale charakterisieren, die einen systematischen Einfluss auf Abwicklung und Organisation einer Transaktion ausüben: Umfang transaktionsspezifischer Investitionen (asset specificity), verschiedene Formen der Unsicherheit (uncertainty) und Transaktionshäufigkeit (frequency).<sup>384</sup> In diesem Zusammenhang erweisen sich die beiden vom TKA postulierten Verhaltensannahmen für eine Vielzahl von Vertragsproblemen als verantwortlich.<sup>385</sup> Nachfolgend werden diese drei Charakteristika von Transaktionen begrifflich konkretisiert und aufgezeigt, inwieweit sich diese für das Auftreten von partneropportunistischen Verhaltensweisen verantwortlich zeigen.

#### 3.3.1 FAKTORSPEZIFITÄT

*The importance of asset specificity to transaction cost economics is difficult to exaggerate.*

*(Williamson, 1985, S. 56)*

*Asset Specificity raises the prospect for opportunism.*

*(Demsetz, 1993, S. 166)*

Die Faktorspezifität gilt gemeinhin als das bedeutendste der drei Transaktionsmerkmale:<sup>386</sup> „Asset Specificity is the big locomotive to which transaction cost economics owes much of its predictive content [...] the absence of asset specificity [would] vitiate much of transaction cost economics.“<sup>387</sup> Williamsons theoretische Auseinandersetzung mit diesem Phänomen vollzog sich erstmals in seiner 1971 veröffentlichten Arbeit „The

<sup>384</sup> Vgl. Williamson (1979), S. 239; Williamson (1985), S. 52ff.

<sup>385</sup> Vgl. Williamson (1981a), S. 1545. Demzufolge konstatieren Poppo/Zenger (2002), S. 709: “In sum, asset specificity, measurement difficulty, and technological uncertainty create exchange hazards [...]”

<sup>386</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 52ff.; Shelanski/Klein (1995), S. 337.

<sup>387</sup> Williamson (1985), S. 56.



vertical integration of production: Market failure considerations“, die sich auf den komparativen Vergleich der Effizienz zwischen Markt und Hierarchie konzentrierte. Das Versagen des Marktes lässt sich hierbei auf die Situation eines „small number bargaining“ zurückführen, eine Verhandlungsposition also, in der nur noch eine kleine Anzahl von Anbietern zur Verfügung steht, m. a. W. also keine besonders ausgeprägte Wettbewerbsintensität mehr vorliegt.<sup>388</sup> Hintergrund hierfür ist die Spezifität einer Komponente, die einerseits dazu führt, dass nur wenige Anbieter in der Lage sind, diese Komponente anzubieten bzw. zu fertigen und andererseits die Economies of Scale im Hinblick auf die Produktion dieser Komponente maßgeblich verkleinert, sodass es zur Herausbildung monopolistischer Marktstrukturen kommt.<sup>389</sup> Daneben wird angeführt, dass die durch Umweltveränderungen notwendigen vertraglichen Anpassungen gerade vor dem Hintergrund opportunistischer Verhaltensweisen und spezifischer Investitionen nur im Rahmen langfristiger Verträge bzw. hierarchischen Bedingungen ausreichend berücksichtigt werden können.<sup>390</sup> Obgleich in dieser frühen Arbeit von Williamson noch nicht mit dem Begriff der Faktorspezifität gearbeitet wird, so identifiziert die Studie - wie Williamson 1986 selbst postuliert - [...] asset specificity as the troublesome feature that was principally responsible for contracting difficulties“<sup>391</sup>. Aus dieser Logik ergeben sich Anreize zu opportunistischem Verhalten, die gerade dann wahrscheinlich sein werden, wenn es als Folge transaktionsspezifischer Investitionen zu einem qualitativen Sprung, einer sog. fundamentalen Transformation kommt (hierbei kommt es zu einer Bewegung von einer anfänglich großen Anzahl von Anbietern („large number bidding situation“), im Rahmen derer der Wettbewerb jederzeit vergleichbar Offerten bereithält, zu der bereits oben angesprochenen „small number bargaining“ Situation).<sup>392</sup> In einer solchen Situation ist i. d. R. nur noch ein zweiseitiger Austausch gegeben, sodass eine Veränderung des Gleichgewichtes in der Tauschbeziehung eintritt. Liegen demgegenüber keine spezifischen Investitionen vor, repräsentieren partneropportunistische Verhaltensweisen kein besonderes Problem, weil diesem durch den

---

<sup>388</sup> Vgl. hierzu auch Ouchi (1980), S. 132f.

<sup>389</sup> Vgl. Williamson (1971), S. 114.

<sup>390</sup> Vgl. Williamson (1971), S. 115-121.

<sup>391</sup> Williamson (1986), S. 83.

<sup>392</sup> Vgl. Williamson (1981a), S. 1548. Williamson geht davon aus, dass aus einer polypolistischen Marktstruktur im Fall spezifischer Investitionen ein bilaterales Monopol hervorgeht, sodass im Fall eines Abbruchs der Beziehung beide Partner „Schäden“ erleiden werden und somit eine gegenseitige „Lock-in“-Situation gegeben ist, vgl. Williamson (1990), S. 71; Nooteboom (1993), S. 443. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass in der betrieblichen Praxis das Ausmaß der spezifischen Investitionen und die Höhe der Wechselkosten nicht zwangsläufig gleichermaßen verteilt sein werden, sodass durchaus auch einseitig stärkere Abhängigkeiten in Betracht gezogen werden können: „It remains true that transaction specificity of assets is a sufficient condition for dependence, but this may be unilateral on the part of the buyer or the supplier“, Nooteboom (1993), S. 450; vgl. hierzu auch Kleinaltenkamp/Press (1995).

nahezu kostenfreien Wechsel auf andere im Markt zur Verfügung stehende Anbieter ausgewichen werden kann<sup>393</sup> und nicht-spezifische Investitionen ihren Wert auch in einer zweitbesten Verwendung nicht verlieren.<sup>394</sup> Vor dem Hintergrund von bspw. Investitionen in die Entwicklungsleistung eines Zulieferers durch den Hersteller wird unmittelbar deutlich, dass spezifische Investitionen die investierende Partei insofern an die Beziehung binden, als dass die Beziehung zum Transaktionspartner nicht ohne substanziellen Verlust abgebrochen werden kann.<sup>395</sup> Nachdem im Folgenden die einzelnen Typen von Faktorspezifität dargelegt werden, soll im Anschluss die skizzierte Argumentationslogik weitergehend untersucht werden.

Williamson (1983) unterscheidet zunächst vier Formen transaktionsspezifischer Investitionen,<sup>396</sup> die in den darauffolgenden Jahren um die beiden im Folgenden letztgenannten Formen ergänzt wurden:

*Standortspezifische Investitionen*<sup>397</sup> beziehen sich auf Investitionen in ortsgebundenen Einrichtungen, wodurch es zu auf den Partner zugeschnittenen Anpassungsprozessen im Hinblick auf die räumliche Abstimmung zwischen den Parteien kommt. Dies schlägt sich bspw. in der Senkung von Lager-, Transport- oder Logistikkosten oder aber der effizienteren Abwicklung eines Just-in-Time-Systems positiv nieder. Beispiele für standortspezifische Investitionen und damit der räumlichen Bindung der Transaktionspartner sind z. B. die Errichtung von Fertigungsstätten in unmittelbarer Nähe des Partners oder auf die Bedürfnisse des Partners zugeschnittene Logistikzentren.<sup>398</sup> Aus Sicht der Hersteller beziehen sich solcherart Investitionen dagegen häufig auf die Errichtung von Zulieferparks, in denen strategisch wichtige Zulieferbetriebe in unmittelbarer Nähe zum Hersteller angesiedelt werden und häufig auch unmittelbar an die Fertigung des Herstellers angebunden sind.<sup>399</sup> Die Spezifität ergibt sich aus der Immobilität der Anlage bzw. mit entsprechend hohen Einrichtungs- bzw. Verlagerungskosten im Falle eines Standortwechsels.

---

<sup>393</sup> Vgl. Williamson (1975), S. 26f. und Williamson (1979), S. 239.

<sup>394</sup> Vgl. Williamson (1987), S. 64.

<sup>395</sup> Vgl. Williamson (1979), S. 240.

<sup>396</sup> Vgl. Williamson (1983b), S. 526 und Williamson (1991), S. 281.

<sup>397</sup> Vgl. Williamson (1986), S. 159. In Williamsons Veröffentlichung „Market and Hierarchies“ (1975) wurden standortspezifische Investitionen noch unter die breite Idee der anlagenspezifischen Investitionen subsumiert. Für eine empirische Anwendung siehe Joskow (1987), Crocker/Masten (1991) und Subramani/Venkatraman (2003).

<sup>398</sup> Im Zuliefergeschäft liegt Standortspezifität häufig dann vor, wenn aufeinanderfolgende Produktionsstufen bspw. aus logistischen Gründen örtlich eng zusammengebracht werden.

<sup>399</sup> Vgl. Kinkel/Zanker (2007), S. 44f.; Jürgens (2005), S. 29f.

*Anlagentypische Investitionen*<sup>400</sup> (Sachkapitalspezifität) beziehen sich auf Investitionen in oder die Anpassung von bewegliche(n) Sachgüter(n), also bspw. spezielle Werkzeuge, Maschinen oder Ausrüstungsgegenstände, die nur für die Herstellung eines spezifischen Produktes geeignet sind<sup>401</sup>, aber auch auf Technologien oder spezifische Hardware, die bspw. ein Teil der spezifischen Netzwerkstruktur repräsentiert, die für Kommunikation und Abstimmung mit dem Transaktionspartner erforderlich ist. Die Spezifität „[...] is attributable to [its] specific physical features.“<sup>402</sup> Williamson (1981) bemerkt, dass das Problem hierbei nicht auf die „fundamentale Transformation“, sondern vielmehr auf das Problem einseitiger Abhängigkeitsverhältnisse zurückzuführen ist.<sup>403</sup>

Anders als die beiden vorstehenden Arten von Faktorspezifität sind Investitionen in spezifisches Humankapital durch intangible Attribute charakterisiert. *Humankapitalspezifität*<sup>404</sup> entsteht durch den Erwerb spezifischer Fertigkeiten, Kenntnisse und Arbeitserfahrung, die für die Transaktionsbeziehung mit einem bestimmten Transaktionspartner als notwendig zu betrachten sind. Dies bezieht sich bspw. auf das Erlernen wenig standardisierter, unternehmensspezifischer Planungsverfahren, gezielte Weiterbildungsmaßnahmen etwa in Form von Lehrgängen und Schulungen oder anderen Erwerb beziehungsspezifischen Wissens (z. B. „learning-by-doing“), das außerhalb der Beziehung keinen substantziellen Wert mehr aufweisen würde. Gerade bei Entwicklungskooperationen oder anderen forschungsintensiven Bereichen ist diese Form der Spezifität von besonderer Bedeutung.<sup>405</sup>

Die *Spezifität zweckgebundener Sachwerte*<sup>406</sup> bezieht sich auf kapazitätserweiternde Investitionen, die ausschließlich durch die Zusammenarbeit mit dem Transaktionspartner notwendig werden (bspw. Investitionen in Entwicklungs- oder Fertigungskapazitäten). Obgleich diese zusätzlichen Ressourcen mitunter auch für andere Verwendungszwecke eingesetzt werden könnten,<sup>407</sup> besteht das Problem im Falle einer vorzeitigen Beendigung der

---

<sup>400</sup> Für eine empirische Anwendung siehe bspw. Walker/Weber (1984), Klein et al. (1990), Erramilli/Rao (1993) sowie Dyer/Chu (2003).

<sup>401</sup> Wolters (1995) führt im Zusammenhang mit der Automobilindustrie Guss- und Presswerkzeuge an, die der Herstellung von Markenplaketten dienen, vgl. S. 124.

<sup>402</sup> Williamson (1986), S. 159.

<sup>403</sup> Vgl. Williamson (1981a), S. 1545; Williamson (1985), S. 96.

<sup>404</sup> Für eine empirische Anwendung siehe bspw. Monteverde/Teece (1982), Anderson/Schmittlein (1984), John/Weitz (1988) und Zaheer/Venkatraman (1995).

<sup>405</sup> Vgl. Wolters (1995), S. 124

<sup>406</sup> Für eine empirische Anwendung siehe bspw. Nooteboom et al. (1997), Heide/John (1990) und Saussier (2000).

<sup>407</sup> Aus diesem Grunde spricht Williamson (1991), S. 28, in diesem Zusammenhang auch von „general purpose“, also Investitionen in Allzweckanlagen bzw. Picot et al. (1999) von „nicht-spezifischen Anlagen“.

Vertragsbeziehung in entsprechenden Überkapazitäten bspw. hinsichtlich dem Personal- und/oder Anlagenbestand.

*Markennamenspezifität (Markennamenkapital)*<sup>408</sup> bezieht sich auf Investitionen, die die Aufgabe haben, die Reputation eines Unternehmens kontinuierlich zu fördern (hierunter fallen häufig Ausgaben von PR- oder Marketingabteilungen).<sup>409</sup> Diese Form der Spezifität ist insbesondere in Franchising-Systemen von Bedeutung, in der der Franchisegeber (und „Investor“ in den Markennamen) dem Risiko ausgesetzt ist, dass opportunistische Verhaltensweisen des Franchisenehmers bspw. in Form einer verminderten Leistungsqualität eine Verminderung des Markennamens herbeiführen könnte.<sup>410</sup> Markennamenspezifität bezieht sich dennoch weniger auf einzelne Geschäftsbeziehungen an sich als vielmehr auf den ganzen Markt oder zumindest ein bestimmtes Marktsegment.<sup>411</sup> Aufgrund dieses sehr spezifischen Kontexts wird diese Form der Spezifität im weiteren Verlauf der Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

*Terminspezifische Spezifität*<sup>412</sup> bezieht sich schließlich auf das Problem, dass bestimmte Güter und Dienstleistungen fristgerecht bzw. zeitpunktgenau zur Verfügung stehen müssen, um Ausfallkosten und andere Verluste zu vermeiden.<sup>413</sup> Selbst im Fall unspezifischer Faktoren eröffnet die Androhung von Zeitverzögerungen so die Möglichkeit zu opportunistischen Verhaltensweisen eines Zulieferers. Im Rahmen von Hersteller-Zulieferer-Beziehungen der Automobilindustrie repräsentieren terminspezifische Investitionen Ausgaben, die der Aufrechterhaltung der produktionssynchronen Anlieferung und Verarbeitung der bezogenen Beschaffungsgüter dienen. Eine nicht-synchrone Anlieferung kann mitunter zu kostenträchtigen Lieferverzögerungen bzw. Versorgungsstörungen führen.<sup>414</sup> Terminspezifische Investitionen werden von Williamson selbst „[...] as a type of site specificity in which timely responsiveness by on-site human assets is vital [...]“<sup>415</sup> interpretiert, was auf die enge Verbindung und die Schwierigkeit der Abgrenzung zu anderen Spezifitätstypen hindeutet.

---

<sup>408</sup> Für eine empirische Anwendung siehe bspw. Regan (1997).

<sup>409</sup> Vgl. Klein/Leffler (1981), S. 626. Diese Form der Spezifität geht auf Klein et al. (1978), S. 306 zurück

<sup>410</sup> Vgl. Klein (1980), S. 358; Williamson (2002), S. 185.

<sup>411</sup> Vgl. Preß (1999), S. 19.

<sup>412</sup> Für eine empirische Anwendung siehe bspw. Masten et al. (1991), Vázquez (2004) sowie Artz/Brush (2000).

<sup>413</sup> Die Betrachtung temporärer Spezifität geht auf Masten et al. (1991), S. 9 zurück, die dies am Beispiel des Schiffbaus erläutern.

<sup>414</sup> Vgl. Wolters (1995), S. 125.

<sup>415</sup> Williamson (1991), S. 281.

Nachdem die Formen der Faktorspezifität dargelegt wurden, soll nun der Zusammenhang zwischen dieser und Partneropportunismus herausgearbeitet werden: Faktorspezifität bezieht sich auf den Grad der wertverlustfreien Wiederverwendbarkeit eines Faktors oder einer Investition außerhalb der ursprünglichen Transaktion. Sie beschreibt damit, allgemein gesagt, das Ausmaß, mit dem eine im Rahmen der Transaktion erforderliche Leistung nicht standardisiert, sondern einen „Zuschnitt“ auf den Vertragspartner erfährt. Williamson (1991) formuliert diesen Sachverhalt sehr treffend und formuliert: „Asset specificity has reference to the degree to which an asset can be redeployed to alternative uses and by alternative users without sacrifice of production value.“<sup>416</sup> Die Spezifität ergibt sich also über den Tatbestand, dass diese Investitionen<sup>417</sup> außerhalb des originären Transaktionskontextes, in einer zweitbesten Verwendung, erheblich oder vollständig an Wert verlieren. Ein maximales Ausmaß an Faktorspezifität wäre demzufolge gleichbedeutend mit einem „Schrottwert“, also einem totalen Wertverlust, in der nächstbesten Verwendung (Alternativerlös = 0). Hintergrund für das Tätigen spezifischer Investitionen ist die Idee der mit diesen verbundenen Produktivitätswirkungen bzw. der durch sie generierte Nutzenszugewinn: Verglichen mit einer unspezifischen Mehrzwecktechnologie können von Investitionen in Einzwecktechnologien (d. h. spezifischen Investitionen) Produktivitäts- und Spezialisierungsvorteile bzw. „bessere“ Problemlösungen oder allgemein ein höherer Nutzen erwartet werden.<sup>418</sup> Bezogen auf den Kontext der vorliegenden Studie, besteht das Problem eines spezifisch investierenden Herstellers<sup>419</sup> also darin, dass es aufgrund der Verwendungsbeschränkung seiner Investitionen zu einer ökonomischen Bindungswirkung der Faktorspezifität kommt.<sup>420</sup> Der Hersteller gerät, ein *unterschiedliches* Ausmaß gegenseitiger spezifischer Investitionen vorausgesetzt, in die Abhängigkeit des Zulieferers hinsichtlich der Notwendigkeit des Fortbestandes der Leistungsbeziehung, da außerhalb der jeweiligen Hersteller-Zulieferer-Beziehung keine oder zumindest eine durch den Wertverlust nur mit erheblichen Kosten verbundene, alternative Verwendungsmöglichkeit der Investition gegeben ist. Die auf das Ausmaß der Faktorspezifität bezogene Abhängigkeit des Herstellers vom Zulieferer, wird dabei um so

---

<sup>416</sup> Vgl. Williamson (1991), S. 281.

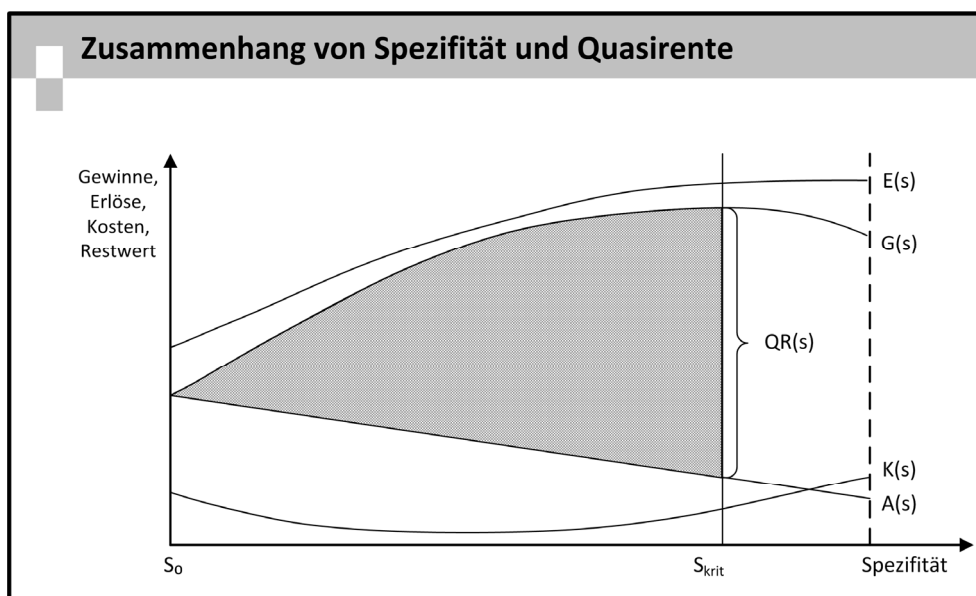
<sup>417</sup> Transaktionsspezifische Investitionen führen zu einem höheren Ausmaß an Faktorspezifität.

<sup>418</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 32ff. und S. 169ff. sowie Williamson (2002), S. 176; vgl. hierzu auch Ghosh/John (1999) sowie Jap (1999). Für den vorliegenden Kontext ist in diesem Zusammenhang insbesondere die empirische Studie von Dyer (1996b) von Interesse, die auf den positiven Zusammenhang einiger Typen von Faktorspezifität und der Unternehmensleistung in der Automobilindustrie abstellt. Mediierende Leistungsvariablen sind hierbei eine höhere Produktqualität, eine schnellere Produktentwicklungszeit sowie niedrigere Inventarisierungs- und Lagerhaltungskosten.

<sup>419</sup> Vgl. hierzu bspw. die Studien von Bensaou/Anderson (1999) sowie Stump/Heide (1996).

<sup>420</sup> Für eine ausführliche Diskussion zur asymmetrischen Bindung in Geschäftsbeziehungen durch Faktorspezifität siehe Kühne (2008).

stärker sein, je höher die Differenz zwischen dem Ertrag der spezifischen Investition in der geplanten, erstbesten und einer nächstbesten Verwendung ausfallen wird. Unter Bezugnahme auf Marshall (1948) und Klein et al. (1978) bezeichnet Williamson diese Ertragsdifferenz als Quasirente, die somit als ein Gradmesser für das Ausmaß der Faktorspezifität betrachtet werden kann.<sup>421</sup> „The quasi-rent value of the asset is the excess of its value over its salvage value, that is, its value in its next best use to another renter. The potentially appropriable specialized portion of the quasi rent is that portion, if any, in excess of its value to the second highest-valuing user.“<sup>422</sup> Über völlig unspezifische Investitionen lassen sich demnach keine Quasirenten erwirtschaften, da der Differenzbetrag 0 ist. Die nachstehende Abb. 9 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Quasirente und Spezifität.<sup>423</sup> Annahmegemäß nimmt der Produktionsvorteil unterproportional zum Spezifitätsgrad zu, während die Kosten bei steigendem Spezifitätsgrad durch die erzielten Effizienzvorteile zunächst fallen, durch die hohen Investitionskosten bei einem sehr hohen Spezifitätsgrad aber überkompensiert werden und somit wieder ansteigen. Aus der Differenz der spezifitätsabhängigen Erlöse  $E(s)$  und spezifitätsabhängigen Kosten  $K(s)$  ergibt sich am Punkt  $S_{\text{krit}}$  der maximale Gewinn in Abhängigkeit des Spezifitätsgrades  $s$ . Wie die Gerade  $A(s)$  beschreibt, nimmt der Alternativerlös ( $A$ ) des Investitionsgutes aufgrund des abnehmenden Wertes in anderen, außer der erstbesten Verwendungsmöglichkeit, mit steigendem Spezifitätsgrad ab.



**Abbildung 9: Spezifität und Quasirente**

(Quelle: In Anlehnung an Backhaus et al. (1994), S. 45 und S. 47 sowie Linke (2006), S. 23)

<sup>421</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 52f; siehe auch Klein et al. (1978), S. 298. Backhaus et al. (1994) bezeichnen die Quasi-Rente nicht unzutreffend auch als Rendite des spezifisch gebundenen Kapitals, vgl. S. 38.

<sup>422</sup> Klein et al. (1978), S. 298.

<sup>423</sup> Vgl. im Folgenden Backhaus et al. (1994), S. 43ff.

In Abhängigkeit des Spezifitätsgrades ergibt sich nun die Quasirente  $QR(s)$  aus der Differenz zwischen Gewinn und Alternativerlös, die in der Abbildung als dunkle Fläche markiert ist. Es zeigt sich, dass ein Rückgang des Spezifitätsgrades die Quasirente ebenfalls schrumpfen lässt, bis sich mit einem völlig unspezifischen Investitionsgut im Punkt  $S_0$  keine Quasirente mehr erwirtschaften lässt. Mit der Durchführung spezifischer Investitionen geht also ein besonderes Abhängigkeitsverhältnis einher,<sup>424</sup> das sich über das Problem der im Falle einer vorzeitigen Beendigung der Vertragsbeziehung entstehenden Erlöseinbußen in Höhe der Quasirente sowie den Mehrkosten für den Abschluss einer alternativen Austauschbeziehung begründet.<sup>425</sup> Das Konzept der Quasirente verdeutlicht damit in zweierlei Hinsicht die Bindungswirkung spezifischer Investitionen: Zum einen werden hierdurch die durch die spezifische Investition hervorgehenden Erträge bzw. Nutzenwirkungen zum Ausdruck gebracht, zum anderen aber auch die spezifische Abhängigkeit zwischen den Vertragspartnern betont, da höhere Quasirenten mit nicht alternativen Verwendungsmöglichkeiten der Investition einhergehen und auf höhere sunk costs hindeuten. Der Wechsel des Tauschpartners ist m. a. W. zugleich mit dem Verlust der Quasi-Rente verbunden, womit durch den mit spezifischen Investitionen einhergehenden Aufbau der Quasi-Rente eine Art Austrittsbarriere entstanden ist. Das Risiko partneropportunistischer Verhaltensweisen ergibt sich für den Hersteller, wie bereits angedeutet daraus, dass der Zulieferer versuchen kann, sich die durch spezifische Investitionen erzielten Quasirenten anzueignen.<sup>426</sup> Aufgrund der Tatsache, dass sich die Quasirenten nur innerhalb der Beziehung erwirtschaften lassen und der Zulieferer weiß, dass der Hersteller „[...] nur [unter] Inkaufnahme schlechterer Bedingungen (geringere Erlöse, höhere Kosten) [...]“<sup>427</sup> wechseln kann, wird der Hersteller so lange bereit sein, Zugeständnisse zu machen, wie die für ihn hierbei anfallenden Einbußen unter den Kosten

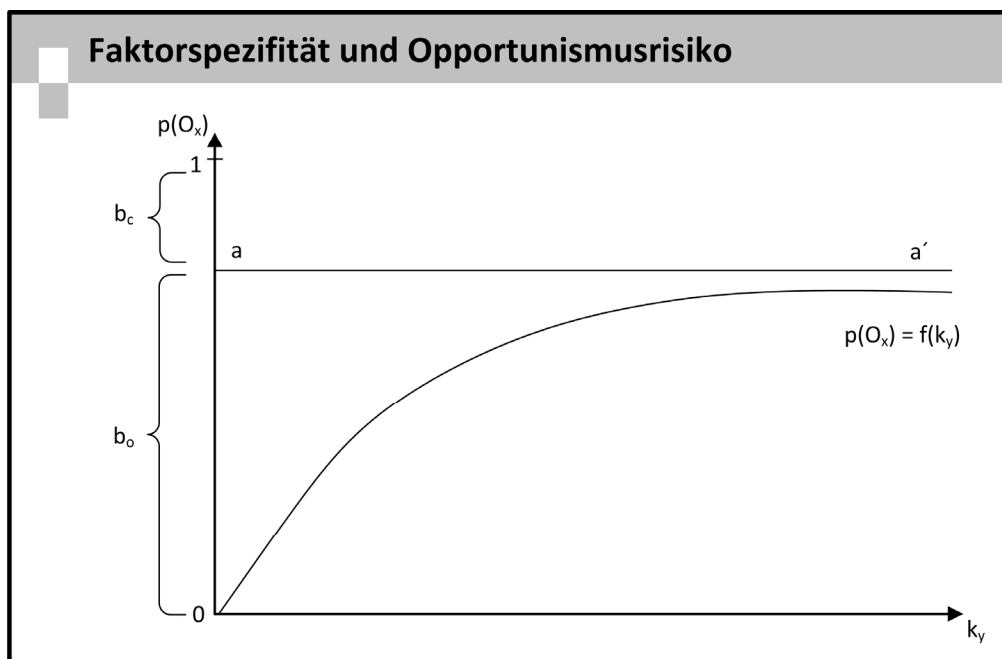
<sup>424</sup> Vgl. Nooteboom (1993), S. 443.

<sup>425</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 61. Diese Mehrkosten begründen sich einerseits über die direkten Wechselkosten aber auch sog. „sunk costs“, die als Bestandteil der Wechselkosten aufgefasst werden können. In Hersteller-Zulieferer-Beziehungen sind versunkene Kosten demnach „[...] die spezifischen Investitionen in die bisherige Beziehung, die verloren sind, wenn die Beziehung verlassen wird“ (Plinke (1997), S. 45). Folgt man Plinke (1997), S. 35 dann repräsentieren „Sunk Costs die versunkenen Kosten, d. h. früher irreversibel vordisponierten Kosten oder Investitionen, die der Geschäftsbeziehung galten und ihren Erfolg sichern sollten. [...] Anders gesagt: Solange die Beziehung anhält, haben diese Inputs einen Wert. [...] Je größer die sunk costs, desto stärker die Beharrung in der Beziehung.“ Ähnlich konstatieren Kaas/Schade (1993), S. 78: „Die Besonderheit besteht darin, dass Auszahlungen [...] zwar versunken, aber insofern relevant sind, weil sie kooperationspezifische Einzahlungen verursachen.“ Obwohl Williamson (1996a) selbst auf die Nähe von Faktorspezifität und dem Konzept versunkener Kosten hinweist (vgl. S. 13) ist die Bindungswirkungswirkung spezifischer Investitionen aufgrund von historisch irreversiblen Beschaffungsausgaben allerdings nicht unumstritten: Für eine kritische Diskussion des sunk costs Konzeptes und dem Argument der hieraus hervorgehenden Bindungswirkungen siehe Linke (2006).

<sup>426</sup> Worüber sich im Gegenzug für den Hersteller erhöhte Transaktionskosten ergeben, da dieser versuchen wird, seine Quasi-Renten entsprechend abzusichern, vgl. Ebers/Gotsch (2002), S. 228.

<sup>427</sup> Ebers/Gotsch (2002), S. 228.

liegen, die ihm beim Wechsel in die zweitbeste Verwendung bzw. einem Abbruch der Beziehung entstehen würden.<sup>428</sup> Mit steigender Faktorspezifität steigt also der potenzielle Verlust des Herstellers durch opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers, die dieser, durch das Ausnutzen der Abhängigkeit des Herstellers, in der Lage wäre zur Anwendung zu bringen. Transaktionsspezifische Investitionen des Herstellers eröffnen Anreize für den Zulieferer, die der Transaktion zugrunde liegenden Austauschbedingungen (Konditionen, Preise, einzelne Vertragsbestandteile) zu ihrem Vorteil und auf dem Rücken des Herstellers zu verändern und nachzuverhandeln: „After a specific investment is made and such quasi rents are created, the possibility of opportunistic behavior is very real.“<sup>429</sup> Heide/John (1988) argumentieren ähnlich und konstatieren: „Lacking any significant salvage value, these investments make the agency [partner] vulnerable to opportunistic behavior.“<sup>430</sup> Dieser Zusammenhang wird in Abb. 10 illustriert: Unter der Annahme eines konstanten Niveaus an begrenzter Rationalität und Unsicherheit wird deutlich, dass die Wahrscheinlichkeit eines Zulieferers X opportunistisch zu handeln,  $p(O_x)$ , eine Funktion der spezifischen Investitionen eines Herstellers Y, ( $k_y$ ), darstellt.



**Abbildung 10: Faktorspezifität und Opportunismusrisiko**

(Quelle: Hill (1990), S. 502)

<sup>428</sup> Vgl. Klein (1980), S. 357; Klein et al. (1978). Hierzu bemerkt Plinke (1997), S. 28 treffend: „Wechselkosten umfassen nicht nur monetäre Größen, sondern alles, was [...] im Hinblick auf den Wechsel als anstrengend, unangenehm, riskant oder zeitaufwendig [...] eingeschätzt wird.“

<sup>429</sup> Klein et al. (1978), S. 298; vgl. auch Leiblein/Miller (2003), S. 844 und S. 847 und Srinivasan/Brush (2006), S. 441.

<sup>430</sup> Heide/John (1988).



Je höher das Ausmaß an Faktorspezifität, desto höher werden aufgrund der verstärkten Abhängigkeit von Y dessen Wechselkosten auf die nächstbeste Alternative ausfallen und desto höher wird die Wahrscheinlichkeit ausfallen, dass X versucht, sich die Quasirente von Y anzueignen.<sup>431</sup> Der asymptotische Verlauf der Funktion an die Linie aa' signalisiert, dass manche X - aus welchen Gründen auch immer - selbst bei einem sehr hohen Ausmaß an Faktorspezifität nicht opportunistisch handeln werden, was der Logik Williamsons (1985) nachkommt, der darauf hinweist, dass nicht alle Partner in jedem Fall opportunistisch handeln werden, sondern bei hoher Faktorspezifität mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit partneropportunistischer Verhaltensweisen zu rechnen ist.<sup>432</sup> Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, wird das durch spezifische Investitionen ausgelöste Verhaltensrisiko auch als Hold-up Problem bezeichnet,<sup>433</sup> wodurch deutlich wird, dass die durch die einseitige Abhängigkeit des Herstellers entstandenen Verhaltensspielräume auch bei vollkommener Informationssymmetrie zwischen den Partnern opportunistisch ausgenutzt werden können.<sup>434</sup>

---

<sup>431</sup> Vgl. Hill (1990), S. 501f.

<sup>432</sup> Wie bereits skizziert, hält Williamson es allerdings für schwierig, zu trennen, welcher Partner sich opportunistisch zeigen wird, sodass *grundsätzlich* mit opportunistischem Verhalten gerechnet werden muss.

<sup>433</sup> Vgl. Joskow (1985), S. 38; Houston/Johnson (2000), S. 3ff.

<sup>434</sup> Das am häufigsten im Schrifttum zitierte Beispiel für ein Hold-up Problem zwischen einem Hersteller und einem Zulieferer in der Automobilindustrie ist der sog. GM – Fisher-Body Case (vgl. im Folgenden Klein et al. (1978), S. 308ff., Williamson (1985), S. 114f. sowie Klein (1993): Im Jahr 1919 kam es zu einem 10 Jahresvertrag zwischen General Motors und dem Karosseriezulieferer Fisher-Body, durch den sich GM zur Abnahme geschlossener Metallkarosserien von Fisher verpflichtete. Zur Abwicklung des Auftrages waren erhebliche Investitionen von Fisher in GM-spezifische Presswerke erforderlich. Um ein mögliches Hold-up Problem durch einen Wechsel von GM auf einen anderen Anbieter oder die Androhung weniger Karosserien als vereinbart abzunehmen, zu verhindern und ex-post Erpressung von Preiszugeständnissen durch GM zu vermeiden, bestand Fisher auf einem langfristigen Liefervertrag, in dem sich GM schließlich verpflichtete, die Metallkarosserien (üblich waren zum damaligen Zeitpunkt noch Karosserien aus Holz) ausschließlich von Fisher zu beziehen. Dieser Exklusivvertrag brachte den Zulieferer in eine Monopolstellung, die Spielräume für opportunistische Verhaltensräume in Form von überhöhten Preisen oder schlechterer Qualität eröffnete. GM bestand deshalb auf die Vereinbarung einer Preisbindungsklausel, die den Abnahmepreis auf die Höhe von knapp 120% der Herstellkosten fixierte. Dieser Preis lag damit weder höher als derjenige Preis, den andere Hersteller für vergleichbare Karosserien verlangten noch höher als der Preis, den Fisher für vergleichbare Leistungen von anderen Kunden erhielt. Im Fall des Auftretens von Konflikten wurde ein verbindliches Schiedsgerichtsverfahren vereinbart, das die neoklassische Vertragsbeziehung der beiden Parteien verdeutlicht. Zu massiven Problemen in der Hersteller-Zuliefer-Beziehung kam es schließlich durch den unvorhergesehenen Anstieg der Nachfrage nach Metallkarosserien durch GM, die sich zugleich einem verschärften Wettbewerb mit anderen Herstellern ausgesetzt sahen, was zu erheblichem Kostendruck aufseiten des Herstellers führte. GM verwies Fisher auf mögliche Skaleneffekte, die der Zulieferer aufgrund des erhöhten Produktionsvolumens realisieren und an GM weiterzugeben imstande wäre. Doch Fisher verwies auf die Preisbindungsklausel und verwehrte sich vor einer kapitalintensiveren Fertigung. Auch der Vorschlag GM, die Karosseriefertigung an den Standort der GM-Produktion zu verlagern und damit dem Hersteller eine Einsparung von Transportkosten zu ermöglichen wurde abschlägig beschieden, weil Fisher die Abhängigkeit fürchtete, die durch eine solcherart standortspezifische Investition entstehen würde. Selbst ein möglicher Ausstieg GM's aus der Beziehung hätte Fisher durch die gestiegene Nachfrage anderer Hersteller nicht in Bedrängnis gebracht. Letztlich konnte die wenig flexible, neoklassische Vertragsvereinbarung zwischen GM und Fisher durch den Zulieferer opportunistisch ausgenutzt werden, worüber dem Hersteller Kostennachteile in Form von hohen Preisen, hohen Transportkosten und hohen Verhandlungskosten entstanden. GM's Möglichkeit, die opportunistischen Verhaltensweisen des Zulieferers nachhaltig einzudämmen, bestand in der vom TKA präferierten Lösung der

Folgt man der klassischen Argumentationslogik Williamsons (1985), ist die Wirkungsweise der Faktorspezifität in der empirischen Literatur des Strategischen Managements unumstritten.<sup>435</sup> So konstatieren David/Han (2004) nach Abschluss ihrer Vote-Counting-Analyse der transaktionskostentheoretischen Literatur: „[...] we found that there was significant variation in support for the theory’s predictions. As an independent variable, asset specificity fared best. This construct was quite successful at predicting the make-vs.-buy choice (58%), and was even better at predicting the degree of integration between independent buyers and sellers (79%).“<sup>436</sup> Im transaktionskostentheoretischen Strang der Opportunismusforschung, die genau wie die vorliegende Arbeit *nicht* darauf abzielt, den Zusammenhang zwischen Faktorspezifität und vertikaler Integration (als Folge opportunistischer Risiken), sondern die Kausalität zwischen Faktorspezifität und tatsächlichen opportunistischen Verhaltensweisen aufzuzeigen, kann unter Bezugnahme auf die Ergebnisse des Kapitels 2 dieser Arbeit bisher von keinem besonders ausgeprägten empirischen Bewährungsgrad der Faktorspezifität ausgegangen werden. Obgleich der durch Faktorspezifität bzw. Quasi-Renten gegebene ökonomische Anreiz häufig als ein zentrales Motiv partneropportunistischer Verhaltensweisen betrachtet wird,<sup>437</sup> so lassen sich hierfür dennoch kaum empirische Befunde nahelegen, was die Notwendigkeit der nachfolgend abgeleiteten Hypothese nachhaltig unterstreicht.<sup>438</sup> Die „Verwundbarkeit“ des Herstellers begründet sich vor allem über die „lock-in Situation“ (d. h. einseitige Abhängigkeit), die durch spezifische Investitionen hervorgerufen wird: Die Beziehung kann nun ohne Inkaufnahme ökonomischer Einbußen nicht mehr verlassen werden,<sup>439</sup> sodass, ähnlich dem „GM - Body Fisher Case“, selbst *offensichtlich* partneropportunistisches Verhalten bis zu

---

vertikalen Integration: So entschloss sich GM zum Kauf des Zulieferers im Jahr 1926, sodass der Fremdbezug der Karosserien ab diesem Zeitpunkt durch eine unternehmensinterne Produktion der Karosserien substituiert wurde.

<sup>435</sup> Beispiele für empirisch wegweisende Paper sind hierbei Monteverde/Teece (1982), Masten (1984), Stuckey (1983), Joskow (1985, 1987), Anderson/Schmittlein (1984), Palay (1984) und Goldberg/Erickson (1987), vgl. hierzu im Einzelnen Joskow (1993).

<sup>436</sup> David/Han (2004), S. 52. Dennoch soll festgehalten werden, dass Geyskens et al. (2006) zu einem anderen Ergebnis kommen, vgl. S. 531ff.

<sup>437</sup> Vgl. hierzu Das/Rahman (2002), die konstatieren: „The most prevalent view is that a partner firm’s opportunistic propensity is influenced by economic considerations“, S. 93; Crosno/Dahlstrom (2008), S. 192; Das/Rahman (2010), S. 63.

<sup>438</sup> Deutlich ausgeprägter sind die Befunde, wenn auf die Treiber „*eigener*“ opportunistischer Verhaltensweisen abgestellt wird. So können Katsikeas et al. (2009), Brown et al. (2000), Joshi/Stump (1999) und Provan/Skinner (1989) darlegen, dass die spezifischen Transaktionen bzw. die Abhängigkeit eines Partners A zu einer Verminderung dessen opportunistischer Verhaltensweisen gegenüber einem Partner B führen. Umkehrt ist der Ansatz bei Joshi/Arnold (1997) oder Sako/Helper (1998), die unter Rückgriff auf die Reaktanztheorie einen positiven Zusammenhang „*eigener*“ spezifischer Investitionen bzw. Abhängigkeit und „*eigener*“ opportunistischer Verhaltensweisen gegenüber dem Partner postulieren.

<sup>439</sup> Vgl. Wathne/Heide (2000), S. 42.

einem bestimmten Ausmaß hingenommen werden muss.<sup>440</sup> Unter Maßgabe der in diesem Kapitel dargelegten Risiken spezifischer Investitionen in Form einer einseitigen Abhängigkeitssituation, die Anreize zur Aneignung der Quasi-Rente und damit Spielräume für partneropportunistische Verhaltensweisen eröffnet,<sup>441</sup> soll unter Bezugnahme auf Anderson (1988), Rokkan et al. (2003) sowie Das/Rahman (2009) folgende Hypothese formuliert werden<sup>442</sup>:

### **Hypothese 1**

*Je höher das Ausmaß der spezifischen Investitionen des Herstellers, desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.*

Mit Ausnahme der Markennamenspezifität sollen hierbei entgegen der üblichen Vorgehensweise einer Vielzahl anderer Studien,<sup>443</sup> sämtliche von Williamson (1991) vorgeschlagene Typen der Faktorspezifität *getrennt* voneinander untersucht werden (siehe hierzu auch Kapitel 4.7.4).<sup>444</sup> Damit wird dem Hinweis Williamson (1983) Rechnung getragen, der anmerkt: „[...] the influence of asset specificity on economic organization is not uniform. Different types of asset specificity have different ramifications for governance.“<sup>445</sup> Diese potenziell unterschiedlichen Effekte gelten nicht nur im Hinblick auf die Wahl angemessener Steuerungs- und Kontrollmechanismen, sondern möglicherweise auch für Richtung und Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen.

---

<sup>440</sup> Dieses Ausmaß ist dann erreicht, wenn die durch das opportunistische Verhalten verursachten Schäden größer werden, als die sunk costs bzw. die direkten Kosten eines Anbieterwechsels.

<sup>441</sup> Obwohl spezifische Investitionen zu Abhängigkeiten zwischen den Partnern führen, so gilt diese Kausalität nicht zwangsläufig auch umgekehrt: Die Abhängigkeit zwischen zwei Partnern kann sich durchaus auch über andere Aspekte als Faktorspezifität begründen, vgl. Pfeffer/Salancik (1978). Dennoch sei in diesem Kontext auf einige Arbeiten verwiesen, die auf den Zusammenhang zwischen Abhängigkeit und partneropportunistischen Verhaltensweisen abstellen (dies kann Aspekte der Faktorspezifität beinhalten, muss es aber nicht). Für eine Auseinandersetzung siehe bspw. Luo (2006), S. 65f., Hawkins et al. (2008), S. 897, Crosno/Dahlstrom (2008), S. 196 sowie die empirischen Arbeiten von Carter/Stevens (2007), S. 1043ff.; Morgan et al. (2007), S. 520ff., Heide et al. (2007), S. 429ff.

<sup>442</sup> Siehe hierzu auch die ähnlichen Befunde der Meta-Analyse von Crosno/Dahlstrom (2008), S. 195; vgl. auch Das/Rahman (2010), S. 64.

<sup>443</sup> Eine Ausnahme im vorliegenden Kontext ist bspw. die Studie von Dyer (1996), obgleich diese nicht auf partneropportunistische Verhaltensweisen abstellt.

<sup>444</sup> Wie in Kapitel 4.7.4 dargelegt, greifen der Großteil transaktionskostentheoretischer Studien auf die Analyse nur einer Art von Faktorspezifität zurück oder vereinigen mehrere Typen in nur einem Messinstrument, sodass eine getrennte Betrachtung von Einzeleffekten nicht gegeben ist.

<sup>445</sup> Williamson (1983), S. 613.

## 3.3.2 UNSICHERHEIT

*Extant research, however, has not yet adequately addressed how the external environment influences opportunism in cooperative alliances.*  
(Luo (2006), S. 55)

*An interesting question is whether partner opportunism may be associated with exogenous factors, such as demand uncertainty and technological uncertainty.*  
(Das/Rahman (2009), S. 71)

Unsicherheit gilt im Rahmen des TKA als die primäre Determinante organisationaler Anpassungsprozesse und damit auch als eine Entscheidungsvariable hinsichtlich der Wahl des geeigneten institutionellen Arrangements.<sup>446</sup> Abgesehen von der Wahl zwischen Markt und Hierarchie, kommt der Unsicherheit auch im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit partneropportunistischer Verhaltensweisen ein wesentlicher Stellenwert zu.<sup>447</sup> Hierbei kann in der Diskussion auf zwei verschiedene Formen der Unsicherheit abgestellt werden, die im Folgenden aufgegriffen werden: Umweltunsicherheit und Leistungsambiguität. Nachdem Williamson (1975) noch keine Differenzierung verschiedener Unsicherheitstypen vornahm, sondern in einer von „Unsicherheit/Komplexität“ geprägten Situation allgemein vom Problem der vollständigen Erfassung aller Alternativen im Entscheidungsbaum sprach,<sup>448</sup> lässt sich später eine prinzipielle Unterscheidung zwischen parametrischer Unsicherheit (environmental uncertainty) und Verhaltensunsicherheit (behavioral uncertainty) aufzeigen<sup>449</sup> - beiden Formen gemeinsam ist die Abwesenheit hinreichender Information, was Planungsaufgaben und das Treffen von Entscheidungen erheblich erschwert. *Verhaltensunsicherheit* wird als „Unsicherheit strategischer Art“ bezeichnet und ist auf opportunistische Verhaltensweisen des Partners zurückzuführen.<sup>450</sup> Es handelt sich demnach nicht um eine Form „unschuldiger“ Unsicherheit, sondern einer Unsicherheit, „die sich aus strategischem Verschweigen, Verschleiern oder Verzerren von Informationen ergibt [...]“.<sup>451</sup> Das Konzept der Verhaltensunsicherheit wird demzufolge in Abhängigkeit der Verhaltensannahme des Opportunismus konzeptionalisiert.<sup>452</sup> Diese Form der Unsicherheit ergibt sich demnach über Antizipation partneropportunistischer Verhaltensweisen, die durch Transaktionskostencharakteristika wie Faktorspezifität und Umweltunsicherheit

<sup>446</sup> Vgl. Williamson (1985).

<sup>447</sup> Vgl. Leiblein (2003), S. 941; Leiblein/Miller (2003), S. 847.

<sup>448</sup> Vgl. Williamson (1975), S. 23.

<sup>449</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 57ff.

<sup>450</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 66.

<sup>451</sup> Williamson (1990), S. 66.

<sup>452</sup> Vgl. Ebers/Gotsch (2002), S. 229.

hervorgerufen werden. Damit basiert das Auftreten von Verhaltensunsicherheit auf dem Vorhandensein anderer exogener Faktoren, sodass sie, anders als (exogene) Umweltunsicherheit, als *derivate*, (endogene) Form von Unsicherheit<sup>453</sup> oder auch als relationales Risiko<sup>454</sup> verstanden werden kann: “there is no independent role for behavioral uncertainty as such”, [as] “behavioral uncertainties would not pose contractual problems if transactions were known to be free from exogenous disturbances.”<sup>455</sup>. Eine separate Analyse dieser nicht originären Form von Unsicherheit wird in der vorliegenden Arbeit durch eine umfassendere und differenzierte Betrachtung partneropportunistischer Verhaltensweisen substituiert,<sup>456</sup> sodass sich die nachstehenden Ausführungen auf Umweltunsicherheit und Leistungsambiguität beschränken. Prinzipiell wird aber bereits hier deutlich, dass der TKA lediglich auf die nachteiligen Aspekte der Umweltunsicherheit abstellt, die sich in einem Teil der Verhaltensunsicherheit verdichtet. Diese wiederum ist die Folge einer durch u. a. erhöhte Umweltunsicherheit gestiegenen Wahrscheinlichkeit partneropportunistischer Verhaltensweisen.

*Parametrische Unsicherheit* (im Folgenden als Umweltunsicherheit bezeichnet) „[...] refers to the degree to which unanticipated environmental changes alter the conditions underlying an exchange.“<sup>457</sup> Sie bezeichnet damit alle Formen der Unsicherheit, die im Zusammenhang mit dem situativen Umfeld der Transaktion und dessen zukünftiger Entwicklung einhergehen. Dieses situative Umfeld wird durch ökonomische, gesetzliche, soziokulturelle und technologische Veränderungen genauso berührt wie durch Veränderungen von Angebot und Nachfrage und der Wettbewerbsintensität.<sup>458</sup> Die Schwierigkeit liegt nun nicht nur in der Abbildung der in diese Umwelt eingebetteten Leistungsbeziehung, sondern auch in dem Problem die zukünftigen Änderungen dieser Umwelt umfassend

---

<sup>453</sup> Vgl. König (2008), S. 44, die konstatiert, dass der Verhaltensunsicherheit im Zusammenhang zwischen Transaktionskostencharakteristika und der Wahl des geeigneten institutionellen Arrangements eine (endogene) Mediationsfunktion zukommt. Sie wird aus Sicht der Autorin damit zur bedeutsamsten Form der Unsicherheit im Rahmen der TKT, weil letztlich sie es ist, deren Ausprägung über die Wahl des geeigneten institutionellen Arrangements verantwortlich zeigt (vgl. S. 49); siehe hierzu auch Leiblein/Miller (2003), S. 847. Für eine empirische Umsetzung dieser Vorstellung siehe bspw. Schilling/Steensma (2002). Für die Untersuchung des *direkten* Zusammenhangs zwischen Verhaltensunsicherheit und der Wahl eines geeigneten institutionellen Arrangements siehe bspw. Dahlstrom/Nygaard (1999); Zaheer/Venkatraman (1995).

<sup>454</sup> Vgl. Das/Teng (1998).

<sup>455</sup> Williamson (1985), S. 59.

<sup>456</sup> Durch das Aufweichen der Annahme eines konstanten Partneropportunismus und dessen Konzeptualisierung als abhängige Variable ist es möglich, die Betrachtung der Verhaltensunsicherheit hierin aufgehen zu lassen. Eine effektive Eindämmung partneropportunistischer Verhaltensweisen vermindert damit gleichermaßen die Verhaltensunsicherheit.

<sup>457</sup> Leiblein/Miller (2003), S. 844; siehe auch Noordewier et al. (1990), S. 82.

<sup>458</sup> Vgl. Luo (2006), S. 62.

vorherzusagen.<sup>459</sup> Die Herausforderung der Transaktionspartner liegt m. a. W. also in der der sachgerechten Prognose zukünftiger Ereignisse und Umweltzustände, die im Gegensatz zur Begrifflichkeit des Risikos nicht mit objektiv exakten (Eintritts)wahrscheinlichkeiten belegt werden können.<sup>460</sup> Folgt man Klein (1989), können die wesentlichen Ursachen der Umweltunsicherheit auf Komplexität und Dynamik der Umwelt zurückgeführt werden.<sup>461</sup> Komplexität bezieht sich auf Anzahl und Verschiedenartigkeit der Faktoren, die bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden müssen, während Dynamik von Regelmäßigkeit, Grad und Häufigkeit der Veränderung der Umweltfaktoren im Zeitablauf abhängt.<sup>462</sup> In einem solchen Umfeld gestaltet sich die Beschaffung, Analyse und Verifikation von Informationen als schwierig und kostenintensiv.<sup>463</sup> Ein erhöhtes Ausmaß an Umweltunsicherheit birgt die Gefahr einer vermehrten Häufigkeit von „Störungen“, d. h. einer erhöhten Wahrscheinlichkeit unvorhergesehener Umstände. Die begrenzte Rationalität der Transaktionspartner wird damit zum ökonomischen Problem, weil sie eine nur begrenzte Vorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen erlaubt und damit eine nur beschränkte Möglichkeit gegeben ist,<sup>464</sup> Dynamik und Komplexität der Umwelt vertraglich angemessen zu berücksichtigen. Aus Sicht der Transaktionspartner führt ein höheres Ausmaß an Umweltunsicherheit zu veränderten Erwartungen und Zielen der Leistungsbeziehung; m. a. W. resultiert aus einer Situation hoher Umweltunsicherheit ein *Anpassungsbedarf* bzw. eine kostenträchtige Notwendigkeit der Modifikationen der Leistungsvereinbarung, wodurch es zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von Nachverhandlungen kommt.<sup>465</sup> Während bei einfachen Leistungsbeziehungen eine „autonome“ Anpassung der Unternehmen unter Bezugnahme auf den Preismechanismus und hohe Anreizwirkung des Marktes realisiert werden kann, benötigen hybride Leistungsbeziehungen (und damit einem entsprechenden Ausmaß an Faktorspezifität) koordinative Anpassungsprozesse, die von beiden Transaktionsparteien miteinander gestaltet werden müssen.<sup>466</sup> Vertragstheoretisch betrachtet besteht das Problem der Unsicherheit in Hersteller-Zulieferer-Beziehungen also darin, dass sich das Abfassen ausreichend

---

<sup>459</sup> Vgl. Joshi/Stump (1999a), S. 293.

<sup>460</sup> Vgl. Knight (1921), S. 19 und S. 37; vgl. auch Carnap (1945).

<sup>461</sup> Vgl. auch Slater/Spencer (2000), S. 73.

<sup>462</sup> Vgl. Klein (1989), S. 257. Demzufolge bezeichnet Luo (2006) Umweltunsicherheit ähnlich als „[...] rate of change or the degree of instability of factors within the environment;“ S. 60.

<sup>463</sup> Vgl. Luo (2006), S. 61f.

<sup>464</sup> Vgl. Williamson (1975), S. 21f.; Williamson (1985), S. 59; Bensaou/Anderson (1999), S. 467.

<sup>465</sup> König/Mellewig (2006), S. 126.

<sup>466</sup> Vgl. Williamson (1991), S. 280. Aus der Sicht Williamsons (1991) sind hybride Leistungsbeziehungen hinsichtlich der Möglichkeit zur „autonomen Adaption“ hierarchischen Organisationsformen überlegen, nicht aber der Organisationsform des Marktes. Umkehrt gestalten sich die Möglichkeiten der „koordinativen Adaption“ in hybriden Leistungsbeziehungen besser als auf dem Markt, schlechter jedoch aber im Vergleich zur unternehmensinternen Lösung; vgl. hierzu auch Oxley (1997).

„vollständiger“ und als gerecht empfundener Leistungsvereinbarungen als zunehmend schwieriger erweist, da nicht alle unerwarteten Entwicklungen ex-post, auch ex-ante (d. h. bei Vertragsschluss) berücksichtigt werden können. Nicht alle alternativen Umweltzustände können bei Vertragsschluss in Form bedingter Alternativvereinbarungen berücksichtigt werden, sodass sich der Einigungsprozess zwischen den Transaktionspartnern entsprechend erschwert und verlängert.<sup>467</sup> Die begrenzte Rationalität der Akteure wird also gerade vor dem Hintergrund einer hohen Umweltunsicherheit besonders deutlich, die kognitiv nicht zur Gänze eingefangen werden kann. Da die ex-ante geschlossenen (Absicherungs)vereinbarungen nicht allen möglichen Umweltentwicklungen ausreichend Rechnung tragen können, eröffnet Umweltunsicherheit diskretionäre Verhaltensspielräume,<sup>468</sup> die vom Partner opportunistisch ausgenutzt werden können.<sup>469</sup> Je höher also das Ausmaß an Umweltunsicherheit, desto höher werden die mit der begrenzten Rationalität in Verbindung stehenden Probleme ausfallen und desto eher ergeben sich Möglichkeiten für opportunistische Verhaltensweisen. Die empirische Überprüfung genau dieses Zusammenhangs ist eines der zentralen Anliegen der Studie von Lee (1998), der Umweltunsicherheit über Ausmaß und Verlässlichkeit der zur Verfügung stehenden Informationen, Vorhersehbarkeit der Entscheidungsfolgen sowie die Zuversicht im Hinblick auf die Richtigkeit bisheriger Entscheidungen operationalisiert und den Zusammenhang mit partneropportunistischen Verhaltensweisen aufzeigen kann.<sup>470</sup>

Folgt man Williamson (1990), dann gehen aus der Umweltunsicherheit allerdings nur dann Vertragsprobleme hervor, wenn die Geschäftsbeziehung sich durch ein gewisses Ausmaß spezifischer Investitionen auszeichnet. Im Fall nicht-spezifischer Investitionen kann eine leichte Einigung mit dem Partner erreicht bzw. können Anpassungen ohne oder zumindest nur mit sehr geringen Kosten vorgenommen werden.<sup>471</sup> Im Fall spezifischer Investitionen hingegen besteht aufgrund der erheblichen Bindungswirkung dieser Investitionen eine tatsächliche Notwendigkeit zur Anpassung bzw. der Entwicklung von Anpassungsmechanismen. Unabhängig von der *Art* der Unsicherheit wird deutlich, dass wachsende Unsicherheit mit einer Zunahme der Transaktionskosten verbunden ist: Da ein erhöhtes Ausmaß an Kontingenzen zu berücksichtigen ist, fallen neben den Informationsbeschaffungs-, und -verarbeitungskosten sowie den Kosten für strategische

---

<sup>467</sup> Vgl. Wolters (1995), S. 121.

<sup>468</sup> Vgl. Picot et al. (1999), S. 69.

<sup>469</sup> Vgl. Pisano (1990).

<sup>470</sup> Vgl. Lee (1998).

<sup>471</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 59

Planung,<sup>472</sup> auch Mehrkosten für Nachverhandlungen, Anpassung, Konfliktlösung und Überwachung an.<sup>473</sup> Die vorliegende Studie weicht das Verhältnis zwischen Faktorspezifität und Umweltunsicherheit insofern etwas auf, als dass implizit von einem gewissen Ausmaß an Faktorspezifität zwischen Hersteller und Zulieferer ausgegangen wird, sodass die direkten Effekte von Umweltunsicherheit auf partneropportunistische Verhaltensweisen auch ohne die *gleichzeitige* Betrachtung von Faktorspezifität untersucht werden können.

Ähnlich wie das Konstrukt der Faktorspezifität hat auch das Phänomen der Unsicherheit in empirischen Studien breite Aufmerksamkeit erfahren,<sup>474</sup> wobei sich hierbei allerdings ein deutlich diffuseres Bild hinsichtlich der enormen Fülle an Begrifflichkeiten, Konzeptualisierungs- und Operationalisierungsversuchen ergibt: „Yet, the literature has not agreed upon the basic uncertainty sources that are linked to distinct adaptation problems. Instead, there is a broad range of different source-based categorizations, which are partially overlapping and which in part adopt different levels of analysis.“<sup>475</sup> Die damit erzielten empirischen Ergebnisse erweisen sich in der Folge häufig als unschlüssig und/oder entgegengesetzt der theoretischen Basis.<sup>476</sup> Laut Milliken (1987) repräsentiert Umweltunsicherheit kein unidimensionales Konstrukt, sondern basiert auf einer Reihe unterschiedlicher Einflussfaktoren.<sup>477</sup> In Anlehnung an Ghosh/John (2005), Walker/Weber (1984), Artz/Brush (2000), Heide/John (1990) und Geyskens et al. (2006) erweitert die vorliegende Arbeit die transaktionskostentheoretische Betrachtung der unidimensionalen Umweltunsicherheit insofern, als dass die drei meist verwendeten Typen parametrischer Unsicherheit differenziert voneinander betrachtet werden:<sup>478</sup> Nachfrageunsicherheit, Preisunsicherheit und technologische Unsicherheit.<sup>479</sup>

---

<sup>472</sup> Vgl. Luo (2006), S. 58f.

<sup>473</sup> Im Hinblick auf die Wahl des in diesem Fall geeigneten institutionellen Arrangements konstatiert Williamson (1985), S. 79f. demzufolge konsequent: „[...] increasing the degree of parametric uncertainty makes it more imperative to organize transactions within the governance structures that have the capacity to work things out. [...] The intrusion of behavioral uncertainty, which is associated with unique events, compounds the difficulties.“

<sup>474</sup> Vgl. Rindfleisch/Heide (1997); Macher/Richman (2008); David/Han (2004), S. 45.

<sup>475</sup> König (2008), S. 32; vgl. auch David/Han (2004), S. 47; Carter/Hodgson (2006), S. 467 und S. 473.

<sup>476</sup> Vgl. Carter/Hodgson (2006).

<sup>477</sup> Vgl. Milliken (1987).

<sup>478</sup> Vgl. David/Han (2004), S. 47.

<sup>479</sup> Katsikeas et al. (2009), Skarmeas et al. (2002) und Sako/Helper (1998) konnten mit sehr ähnlichen Dimensionen, die in *einer* Skala verdichtet waren, den Zusammenhang zwischen Unsicherheit und Partneropportunismus empirisch nachweisen; vgl. ähnlich auch Carson et al. (2006). Auch die Befunde der Meta-Analyse von Crosno/Dahlstrom (2008) zeigen ein ähnliches Bild und belegen den Zusammenhang zwischen Umweltunsicherheit und Partneropportunismus, vgl. S. 195. Siehe ferner auch Dickson et al. (2006). Eine anders gelagerte Einteilung wählt Luo (2007b), der zwischen „industry structure instability“, „perceived information unverifiability“ und „perceived law unenforceability“ differenziert. Der Zusammenhang zu partneropportunistischen Verhaltensweisen kann in diesem Fall nur zum Teil empirisch nachgewiesen werden.



### 3.3.2.1 Nachfrageunsicherheit

*Die Ungewissheit schlägt mir tausendfüßig die dunklen Schwingen um das bange Haupt.  
(J.W.v.G., Iphigenie auf Tauris)*

Nachfrage- (oder auch Volumenunsicherheit) ist „[...] the inability to accurately forecast the volume requirements in a relationship.“<sup>480</sup> Sie bezieht sich im Rahmen von Hersteller-Zulieferer Beziehungen bspw. auf die Schwierigkeit des Herstellers, die zukünftige Entwicklung der Nachfrage nach Fahrzeugen bzw. die daraus abgeleitete Nachfrage nach Systemen/Modulen angemessen abschätzen zu können.<sup>481</sup> Eine genaue Bedarfsprognose ist am ehesten bei Großserienteilen und Massenfertigung und geringer Variantenvielfalt zu realisieren und weniger bei den Beschaffungsobjekten, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrachtet werden. Eine langfristige Planungssicherheit ist in der Automobilbranche aber nur sehr bedingt und meist nur für Bedarfsartikel tatsächlich realisierbar. Gerade im Rahmen produktionssynchroner Zulieferungskonzepte wäre aber ein möglichst genau abzuschätzender, im Idealfall konstanter Verbrauch der zu beschaffenden Bauteile allerdings von Vorteil. Durch die bedarfsmengen- und bedarfszeitgerechte Anlieferung von Bauteilen, Modulen oder Systemkomponenten, kann der Hersteller Lagerverwaltungs- und –kapazitätskosteneinsparungen, aber auch erhebliche Kapitalbindungskosteneinsparungen realisieren,<sup>482</sup> gerät dadurch aber auch in eine größere Abhängigkeit des Zulieferers, da er, wenn überhaupt, nur eine sehr geringe Menge an Teilen längerfristig vorhalten kann. Da der Hersteller seinen zu erwartenden Bedarf nicht in allen Fällen früh genug an den Zulieferer kommunizieren kann, käme es im Fall von Nachfrageschwankungen möglicherweise zu einem Versorgungsengpass. Wie bereits angeführt, können nicht alle mit der Nachfrageunsicherheit in Verbindung stehenden Eventualitäten ex-ante vertraglich berücksichtigt werden, sodass sich im Fall einer Nachfrageänderung und der erhöhten Nachfrage eines größeren Leistungsvolumens bzw. bei außerplanmäßigen Lieferabrufen des Herstellers, Spielräume für opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers ergeben. Darüber hinaus entstehen durch Nachverhandlungen und Adaptions- bzw. Informationsverarbeitungsaktivitäten erhebliche Mehrkosten.<sup>483</sup> Die unklare Entwicklung der Nachfragepräferenzen aufseiten des Herstellers

---

<sup>480</sup> Geyskens et al. (2006), S. 521; Heide/John (1990), S. 28.

<sup>481</sup> Vgl. Walker/Weber (1984), S. 376. Bei Luo (2006) geht diese Form der Unsicherheit in der „industry structural uncertainty“ auf, vgl. S. 61.

<sup>482</sup> Vgl. Bogaschewsky/Rollberg (1999), S. 234f.

<sup>483</sup> Vgl. Robertson/Gatignon (1998), S. 519; siehe hierzu auch John/Weitz (1988), S. 341 und Heide/John (1990), S. 27.

erfordert aufseiten des Zulieferers einen hohen Anspruch an dessen Mengenflexibilität,<sup>484</sup> die für opportunistische Verhaltensweisen instrumentalisiert werden könnte. Neben dem Argument, dass die lieferantenseitige Materialbeschaffung oder die notwendigen Vorarbeiten zur Bewältigung des abgerufenen Volumens im Rahmen eines nun verschmälerten Zeitfensters zu den vereinbarten Konditionen nicht möglich wären, könnte dieser darüber hinaus auf die unerwartet hohen Produktionskosten, fehlende Vorarbeiten, die Notwendigkeit von Sonderschichten oder vermeintlich nicht zur Verfügung stehende Kapazitäten hinweisen und damit versuchen, ex-post Preisänderungen auf dem Rücken des Herstellers durchzusetzen. Während der positive Zusammenhang zwischen Nachfrageunsicherheit und der Wahl eines eher hierarchisch organisierten Arrangements bereits in einigen Studien untersucht wurde,<sup>485</sup> blieb der Zusammenhang zwischen Nachfrageunsicherheit und partneropportunistischen Verhaltens bislang unbeachtet. Einzige Ausnahme bildet die Studie von Anderson (1988) mit der übereinstimmend folgende Hypothese formuliert werden soll:

### **Hypothese 2a**

*Je höher das Ausmaß der Nachfrageunsicherheit des Herstellers desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.*

#### 3.3.2.2 Preisunsicherheit

*Mitunter kostet der Sattel mehr als das Pferd.  
(Chinesisches Sprichwort)*

Preisunsicherheit bezieht sich auf die Unsicherheit hinsichtlich der Preisentwicklung für Zulieferprodukte, deren Preisgestaltung von einer Vielzahl von Faktoren abhängig ist, deren Entwicklung sich z. T. erst im Verlauf der Geschäftsbeziehung ergibt und so ex-ante nur schwer antizipieren lässt.<sup>486</sup> Die Quelle der Unsicherheit liegt im Problem volatiler Wechselkurse<sup>487</sup> und gestiegener Rohstoffpreise, die es dem Zulieferer im Fall einer einseitigen Abhängigkeit des Herstellers (bspw. in Form einer Konzentration eines konkreten Leistungsumfanges auf einen Lieferanten) erlauben, die vereinbarten Preisabsprachen infrage zu stellen und nachvertragliche Verhandlungsrunden anzustoßen, um einen höheren Preis durchzusetzen.<sup>488</sup>

<sup>484</sup> Vgl. Bensaou/Anderson (1999), S. 467.

<sup>485</sup> Vgl. hierzu bspw. Walker/Weber (1984), Bensaou/Anderson (1999), Robertson/Gatignon (1998).

<sup>486</sup> Vgl. Adolphs (1997), S. 129.

<sup>487</sup> Sanz (2007), S. 4 führt an, dass die Entwicklungen auf dem Devisenmarkt (z. B. Wechselkurs Euro/US\$) gerade für international agierende (Zulieferer)unternehmen einen nicht zu unterschätzenden Einfluss haben.

<sup>488</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 86. Williamson (1985), S. 76 betont in diesem Zusammenhang: „Quantity adjustments have much better incentive-compatibility properties than do price adjustments. For one thing, price adjustments have an unfortunate zero-sum quality, whereas proposals to increase, decrease, or delay delivery do

Das Problem besteht also darin, dass der Zulieferer sich ex-ante nicht in der Lage sieht, bspw. die Preise für Energie, Material (bspw. Edelmetalle), Öl, Arbeitskraft oder aber Beschaffungspreise der von ihm bezogenen Vorprodukte genau zu prognostizieren, sodass dieser darauf drängen wird, in Abhängigkeit des entsprechenden Preisniveaus in der Bezugsperiode, den vom Hersteller zu entrichtenden Preis des Beschaffungsproduktes regelmäßig nachzuverhandeln,<sup>489</sup> um einen Rückgang seiner Rohertragsquote zu vermeiden und ungeplante Zusatzbelastungen zu verhindern.<sup>490</sup> Diese periodischen Preisverhandlungen sind aus Sicht des Herstellers mit erheblichen Unsicherheiten behaftet, da die vom Zulieferer im Rahmen der „Preiserhöhungsrunde“ vorgelegte Preisgestaltung des Beschaffungsobjektes bzw. die Umlage der gestiegenen Kosten für Rohstoffe und Halbfertigprodukte auf den Preis vorsätzlich intransparent gestaltet werden kann, sodass der Hersteller über zu wenige Informationen verfügt, den vom Zulieferer verlangten Preisaufschlag zu verifizieren; m. a. W. kann dem Zulieferer nur schlecht nachgewiesen werden, dass sich die vereinbarte Preisbasis aufgrund bestimmter Einflussfaktoren verändert hat.<sup>491</sup> Umgekehrt besteht dann das Problem, dass im Fall gefallener Preise weder ausreichend Informationen, noch tragfähige Argumente vorliegen, um Preisreduzierungen beim Zulieferer durchzusetzen. Ergänzend kann generell festgestellt werden, dass der Hersteller gerade in komplexen Leistungsbeziehungen grundsätzlich Schwierigkeiten haben wird, die Angemessenheit des geforderten Preises zu beurteilen, „da die offerierten Systeme einen so hohen Individualisierungsgrad aufweisen, dass die direkte Vergleichbarkeit mit anderen Angeboten nicht möglich ist.“<sup>492</sup> So entstehen dem Zulieferer insgesamt Preiserhöhungsspielräume, deren Hintergrund möglicherweise als nicht berechtigt beurteilt werden würde, falls der Hersteller in der Lage wäre, diese Informationen auch einzusehen und zu verifizieren. Insgesamt vermindern Preisunsicherheiten die finanzielle Planungssicherheit des Herstellers und können nicht zuletzt aufgrund partneropportunistischer Verhaltensweisen zur Überschreitung des ex-ante festgelegten Kostenbudgets und zur Fortführung einer zumindest in preislicher Hinsicht ineffizienten Zuliefererbeziehung führen. Das Phänomen der Preisunsicherheit ist in der

---

not. Also, [...], price adjustments proposals involve the risk that one's opposite is contriving to alter the terms within the bilateral monopoly trading gap to his advantage.”

<sup>489</sup> Vgl. Artz/Brush (2000), S. 343.

<sup>490</sup> Oliver Wyman (2008) weist darauf hin, dass bei steigenden Faktorkosten und massiv sinkenden Umsätzen eine Erhöhung der Produktivität mancher Zulieferer nur noch schwierig zu realisieren sein wird, sodass diese Zulieferer unter erheblichen Druck stehen, ihre liquiden Mittel aufrecht zu erhalten, vgl. S. 2. Damit liegen erhebliche Anreize für den Zulieferer vor, diskretionäre Handlungsspielräume auch opportunistisch auszunutzen.

<sup>491</sup> Vgl. Djabarian (2002), S. 120.

<sup>492</sup> Adolphs (1997), S. 77; siehe auch Djabarian (2002), S. 120.

transaktionskostentheoretischen Literatur bislang kaum<sup>493</sup> und der empirischen Opportunismusforschung bislang gar nicht berücksichtigt worden. Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, diese Forschungslücke zu schließen leitet daher folgende Hypothese ab:

### **Hypothese 2b**

*Je höher das Ausmaß der Preisunsicherheit des Herstellers, desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.*

#### 3.3.2.3 Technologische Unsicherheit

Ein weiteres Element der Umweltunsicherheit wird durch die technische Umweltdimension repräsentiert, die in der transaktionskostentheoretischen Literatur den am häufigsten verwendeten Unsicherheitstyp darstellt.<sup>494</sup> Technologische Unsicherheit “[...] refers to the inability to forecast accurately the technical or design requirements for the component exchanged within the relationship.”<sup>495</sup> Technologische Unsicherheit entsteht damit zunächst ganz allgemein über die Wahrscheinlichkeit und Geschwindigkeit technologischer Verbesserungen, womit das Problem einhergeht, dass zurzeit verwendete Technologien oder sogar in Entwicklung befindliche Technologien sich als schneller obsolet erweisen, als dies hätte vorher antizipiert werden können.<sup>496</sup> Hohe technologische Unsicherheit geht meist mit der fehlenden Absehbarkeit von Trends, technologischem Paradigmenwechsel und sich verkürzenden Produktlebenszyklen einher,<sup>497</sup> die ein „Re-Design“, also eine technologische Rekonfiguration der Beschaffungsobjekte und damit eine Veränderung derer Spezifikationen und Schlüsselfunktionalitäten erfordern. Gerade in den letzten Jahren ist die Automobilindustrie durch erhebliche technologische Veränderungen gekennzeichnet, die nicht nur häufiger, sondern auch schneller in den Markt gekommen sind. Hoher technologischer Fortschritt verkürzt Technologielebenszyklen und führt damit zu einem hohen Ausmaß an Technologieverdrängung. Die Technologieveränderungen betreffen hierbei nahezu sämtliche Bereiche, wobei Motor, Antriebsstrang/Fahrwerk sowie (Mikro)elektronik<sup>498</sup> die hiervon besonders betroffen Segmente markieren.<sup>499</sup> Technologische

---

<sup>493</sup> Ein empirische, wenn auch nicht separate Analyse der Preisunsicherheit findet sich bei Artz/Brush (2000).

<sup>494</sup> Vgl. David/Han (2004), S. 47.

<sup>495</sup> Bensaou/Anderson (1999), S. 467; siehe hierzu auch Walker/Weber (1984); Heide/John (1990).

<sup>496</sup> Vgl. Robertson/Gatignon (1998), S. 519; Stump/Heide (1996), S. 433.

<sup>497</sup> Vgl. Robertson/Gatignon (1998), S. 520. Siehe hierzu bspw. auch das Verständnis technologischer Unsicherheit bei Carson et al. (2006), S. 1076.

<sup>498</sup> Wolters (1995) bezeichnet gerade den Elektronikbereich aufgrund der Dynamik des technischen Fortschritts und den nur kurzen Innovationszyklen als besonders volatil, von hoher technischer Unsicherheit geprägten Markt, vgl. S. 121.

Innovationen und Entwicklungssprünge<sup>500</sup> und die damit verbundenen Möglichkeiten und Anforderungen des Marktes erfordern eine kontinuierliche Anpassung von Komponenten, Systemen, Modulen oder Endprodukten.<sup>501</sup> Beschaffungsobjekte, die einem hohen technologischen Wandel unterliegen, erschweren es dem Hersteller, technologische Vorgaben und Erfordernisse ex-ante zu spezifizieren und an den Zulieferer zu adressieren, da sich die genauen Spezifikationen neben der Schwierigkeit diese präzise zu kodifizieren<sup>502</sup> häufig erst im Laufe der Zeit herausbilden.<sup>503</sup> Daneben besteht das Problem, dass der Hersteller mitunter auch auf ex-ante nicht antizipierte Produkt- Prozess- bzw. Fertigungsinnovationen der Konkurrenz reagieren muss. Wird in der Branche eine bestimmte Entwicklungsrichtung (bspw. die der alternativen Antriebskonzepte) durch technologisch unterschiedliche Ansätze vorangetrieben, kann der Hersteller häufig nicht abschätzen, ob und wann sich welche Technologie nachhaltig durchsetzen wird. Die Schwierigkeit der Hersteller, die technologisch unsichere Entwicklung abzuschätzen und deren Wert zu beurteilen, verdeutlicht erneut das vertragstheoretische Problem, ein möglichst viele Kontingenzen umfassendes Rahmenwerk ex-ante zu formulieren,<sup>504</sup> dessen Ausgestaltung sich gerade im Hinblick auf einen technologisch komplexen Leistungsgegenstand auch abseitig technologischer Unsicherheiten als ohnehin schwierig erweist.<sup>505</sup> Je höher die technologische Unsicherheit sein wird, desto eher werden die Lücken im Vertragswerk deutlich und desto eher besteht die Notwendigkeit, entsprechende Entwicklungen durch kontinuierliche Nachverhandlungen mit dem Zulieferer zu berücksichtigen, was in der Konsequenz zu höheren Transaktionskosten führt.<sup>506</sup> Hierüber ergeben sich nun Spielräume, opportunistische Verhaltensweisen gegen den Hersteller durchzusetzen,<sup>507</sup> da die Abhängigkeit des Herstellers wächst, wenn veränderte technologische Standards eine schnelle Anpassungsfähigkeit des Zulieferers erfordern.<sup>508</sup> Das Problem technologischer Unsicherheit (und das damit möglicherweise einhergehende Ausmaß diskretionärer Handlungsspielräume für den Zulieferer wird besonders dann erheblich

---

<sup>499</sup> Vgl. Kinkel/Zanker (2007), S. 62ff.

<sup>500</sup> Z. B. die Entwicklung eines reinen Elektrofahrzeugs, Systeme zur Energierückgewinnung, etc.

<sup>501</sup> Vgl. Heide/John (1990).

<sup>502</sup> Vgl. Hoetker (2005), S. 77.

<sup>503</sup> Vgl. Mayer/Argyres (2004), S. 406.

<sup>504</sup> Vgl. Schilling/Steensma (2002), S. 390; Hoetker (2005), S. 78.

<sup>505</sup> Vgl. hierzu bspw. den von Liu et al. (2009) empirisch positiv bestätigten Zusammenhang zwischen Transaktionskomplexität (Kontrollvariable) und Partneropportunismus, S. 303.

<sup>506</sup> Vgl. Schilling/Steensma (2002), S. 390; Poppo/Zenger (1998), S. 860; Hoetker (2005), S. 78 sowie die dort zitierten Quellen.

<sup>507</sup> Vgl. Santoro/McGill (2005), S. 1264.

<sup>508</sup> Vgl. Joshi/Stump (1999b), S. 338; Taylor/Plambeck (2007), S. 1577 konstatieren hierzu am Beispiel von Toshiba treffend: „If Toshiba’s supplier were to delay making production capacity investments until the product’s characteristics were fully specified so that the firms could write a court-enforceable procurement contract, the resulting delays in production would be unacceptable.“

ausfallen, wenn der Zulieferer aufgrund fehlender ex-ante Vereinbarungen über den Einsatz der Technologien (bspw. Fertigung, Qualitätskontrolle) eigenständig bestimmen kann und diesem (ex-ante) nur wenige oder nunmehr anpassungsbedürftige Spezifikationen für Entwicklung, Fertigung etc. vorgegeben wurden.<sup>509</sup> In Übereinstimmung mit Schilling/Steensma (2002) soll demzufolge die nachstehende Hypothese formuliert werden:

### **Hypothese 2c**

*Je höher das Ausmaß der technologischen Unsicherheit des Herstellers, desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.*

#### 3.3.2.4 Leistungsambiguität

*Leistung allein genügt nicht. Man muss auch jemanden finden, der sie anerkennt.*  
(Lothar Schmidt)

Wie bereits zu Beginn des Kapitels skizziert, hat sich im Rahmen der transaktionskostentheoretischen Literatur ein zweiter Literaturstrang herausgebildet, der auf jene Form der Unsicherheit abstellt, die sich über das ex-post Problem einer angemessenen Messung<sup>510</sup>, Spezifikation und Überwachung<sup>511</sup> der Leistungen und Beiträge des Transaktionspartners ergibt:<sup>512</sup> „[Performance ambiguity] increase the difficulty of defining, contractually specifying, and accurately assessing a supplier's performance.“<sup>513</sup> Die sogenannte Leistungsambiguität („measurement uncertainty“) ist aus transaktionskostentheoretischer Sicht keine genuine Form der Unsicherheit und hat sich relativ unabhängig vom Unsicherheitskonzept Williamsons entwickelt,<sup>514</sup> obgleich dieser bereits 1981 auf dieses Phänomen hinwies.<sup>515</sup> Sie unterscheidet sich von den Formen der Umweltunsicherheit insofern, als dass die mit Leistungsambiguität verbundene Unsicherheit sich weitgehend unabhängig von exogenen Schwankungen und Veränderungen erweist und stattdessen auf unklare Ursache-Wirkungszusammenhänge<sup>516</sup>, kulturelle Unterschiede bzw.

<sup>509</sup> Vgl. Wolters (1995), S.156.

<sup>510</sup> Vgl. Heide/John (1990); Poppo/Zenger (2002); John/Weitz (1988).

<sup>511</sup> Siehe hierzu bspw. Gulati (1995); Gulati/Singh (1998).

<sup>512</sup> Grundlage hierfür war die Pionierarbeit von Alchian/Demsetz (1972).

<sup>513</sup> Houston/Johnson (2000), S. 5.

<sup>514</sup> Vgl. König (2008), S. 50.

<sup>515</sup> Vgl. Williamson (1981); auch Alchian/Demsetz (1972) waren sich der möglichen Schwierigkeiten der Leistungserfassung in dyadischen Beziehungen durchaus bewusst, was das folgende einfache Beispiel von ihnen zeigt: "Two men jointly lift cargo into trucks. Solely by observing the total weight loaded per day, it is impossible to determine each person's marginal productivity;" S. 779.

<sup>516</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1059.

die Verschiedenheit der Partner<sup>517</sup>, komplexe Interaktions-/Leistungsbeziehungen<sup>518</sup> und Beschaffungsobjekte<sup>519</sup> oder sehr spezifische (Fertigungs)technologien<sup>520</sup> bzw. auf das damit verbundene Know-How zurückzuführen ist, das zwischen den Partnern ausgetauscht wird. Damit wird deutlich, dass es sich hierbei um eine „interne“ Form der Unsicherheit handelt,<sup>521</sup> die nicht von exogenen Schwankungen, sondern vom Verhalten des Partners und dem Leistungsgegenstand beeinflusst wird.<sup>522</sup> Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die mit Leistungsambiguität verbundenen Schwierigkeiten nicht an das Auftreten spezifischer Investitionen gekoppelt sind und die Ursachen partneropportunistischer Verhaltensweisen nicht auf eine einseitige Abhängigkeitsstruktur zurückzuführen sind, worüber sich andere Implikationen für deren sachgerechte Einschränkung ergeben. Während Umweltunsicherheit zu ex-ante Problemen hinsichtlich der Vertragsgestaltung führt erweist sich Leistungsambiguität erst im Verlauf der Beziehung als Problem. Die Implikationen beider Konzepte hinsichtlich partneropportunistischer Verhaltensweisen sind aus transaktionskostentheoretischer Sicht dennoch vergleichbar, weil sowohl die im Hinblick auf das Ausmaß der Umweltunsicherheit unzureichend spezifizierten Verträge als auch die in Bezug auf die Leistungsambiguität fehlende Durchsetzbarkeit der Vereinbarungen<sup>523</sup> zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit partneropportunistischer Verhaltensweisen führen (und demnach aufgrund der höheren Transaktionskosten die Wahl eines unternehmensinternen Arrangements zur Folge haben werden).<sup>524</sup> Insgesamt sollte deutlich werden, dass die in der Literatur häufig vorgenommene „Gleichsetzung“ von Verhaltensunsicherheit und Leistungsambiguität<sup>525</sup> als nicht unproblematisch bewertet werden muss.

Da es für den Hersteller mitunter schwierig ist zu beurteilen, ob und inwieweit der Zulieferer bestimmten vertraglichen Verpflichtungen nachgekommen ist bzw. ob dessen Leistungserstellung sich in Übereinstimmung mit den ex-ante definierten Spezifikationen

---

<sup>517</sup> Siehe für kulturelle Unterschiede bspw. Erramilli/Rao (1993); siehe für technologische Unterschiede bspw. Colombo (2003). Für eine theoretische Betrachtung des Zusammenhangs zwischen kulturellen Unterschieden und partneropportunistischen Verhaltensweisen siehe Das/Rahman (2010), S. 65f. Für eine empirische Umsetzung siehe Lee (1998), Skarmeas et al. (2002) sowie Dickson et al. (2006).

<sup>518</sup> Siehe hierzu bspw. Kalnins/Mayer (2004).

<sup>519</sup> Siehe hierzu bspw. Masten et al. (1991).

<sup>520</sup> Siehe hierzu bspw. Jones (1987); Oxley (1997).

<sup>521</sup> Vgl. Katsikeas et al. (2009), S. 137; Robertson/Gatignon (1998), S. 520.

<sup>522</sup> Vgl. Bensaou/Anderson (1999), S. 467.

<sup>523</sup> Siehe hierzu bspw. Antia/Frazier (2001).

<sup>524</sup> Vgl. Ouchi (1980) und Poppo/Zenger (1998), S. 858. Für die Untersuchung des empirischen Zusammenhangs zwischen Leistungsambiguität und der Wahl eines geeigneten institutionellen Arrangements siehe bspw. Anderson/Schmittlein (1984), Anderson (1985), John/Weitz (1988); Sutcliffe/Zaheer (1998) und Poppo/Zenger (1998). Folgt man den Befunden von David/Han (2004) dann repräsentiert die Leistungsambiguität das zweitmeist verwendete Messinstrument für Transaktionskosten, vgl. S. 48.

<sup>525</sup> Vgl. hierzu bspw. die Befunde von Rindfleisch/Heide (1997), S. 43; Geyskens et al. (2006), S. 521.

vollzieht,<sup>526</sup> ergeben sich Spielräume für opportunistische Verhaltensweisen: „When performance is difficult to measure, parties have incentives to limit their efforts towards fulfilling the agreement.“<sup>527</sup> Ob eine solche Minderleistung aus nicht vertragskonformen Verhalten oder aus einem natürlichen Entscheidungsrisiko herrührt, ist für den Hersteller demnach schwer zu beurteilen.<sup>528</sup> Der Bezug komplexer Leistungen von Systemintegratoren oder Modulspezialisten impliziert meist das Vertrauen in die *Leistungsfähigkeit* des Zulieferers,<sup>529</sup> jedoch keineswegs zwangsläufig auch in dessen *Leistungsbereitschaft*. Durch die immer geringere Fertigungstiefe und die massive Auslagerung von Fertigungs- und Entwicklungsleistungen an die Zulieferer, fehlen mittlerweile Know-How und Kontrollmöglichkeiten, die sachgerechten Aktivitäten der Zulieferer sicherzustellen, sodass diese komplexen Einheiten häufig als sog. „Black Box“ eingekauft werden müssen.<sup>530</sup> „In a purchasing relationship, for example, it can be hard to assess whether the product delivered is the best it could possibly be, or the result of half-hearted quality efforts. It can be hard to determine whether the other party has faced unpredictable obstacles while trying to deliver on time, or just failed to make a good-faith effort to do so.“<sup>531</sup> Gerade bei Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilindustrie steht häufig das technologische Wissen der Partner im Vordergrund, dessen tazieter „Charakter“ nicht nur das prinzipielle Problem eines mit Friktionen behafteten Transfers aufwirft, sondern es darüber hinaus erschwert, den grundsätzlichen Wert, vor allem aber die Verwendung und den hinter dieser Form des Wissens vermuteten Entwicklungsaufwand abzuschätzen.<sup>532</sup> Wissensintensive Industrien gehen häufig mit der Entwicklung und Verwendung hoch spezialisierter Technologien und Prozessvorgänge einher, die es dem Hersteller aufgrund unvollständiger Informationen und fehlendem Know-How erschweren, Fähigkeiten und Beiträge des Zulieferers sachgerecht zu beurteilen.<sup>533</sup> Dies gilt gerade auch deswegen, weil die definatorische Vorstellung darüber, was als Leistung gilt, bzw. wann eine Leistung als erbracht betrachtet werden kann, in solch einem Umfeld z. T. nur schwierig abzuschätzen ist. Aber auch bei anderen Formen der

---

<sup>526</sup> Vgl. Ghosh/John (2005), S. 350; Jones (1987), S. 201.

<sup>527</sup> Poppo/Zenger (2002), S. 709.

<sup>528</sup> Vgl. Wolters (1995), S. 157.

<sup>529</sup> Dies vor allem auch deswegen, weil die Kompetenz des Zulieferers selbst im Rahmen eines intensiven Qualitätsmanagement nur näherungsweise beurteilt werden kann: Wolters (1995), S. 157f. weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die einwandfreie Serienfertigung der Beschaffungsobjekte den Zulieferer vor ungleich höhere Herausforderungen stellt, als die fehlerfreie Fertigung von Versuchsteilen in Einzelfertigung vor Produktionsstart.

<sup>530</sup> Vgl. Djabarian (2002), S. 122; Srinivasan/Brush (2006), S. 438.

<sup>531</sup> Heide/Miner (1992), S. 270; Plambeck/Taylor (2006), S. 1509.

<sup>532</sup> Vgl. Schilling/Steensma (2002), S. 390; Jones (1987), S. 201f.

<sup>533</sup> Vgl. Stump/Heide (1996), S. 434; Santoro/McGill (2005).



Leistungserstellung wird deutlich, dass dem Zulieferer mitunter Handlungsalternativen zur Verfügung stehen, die der Hersteller nicht oder zumindest nicht kostenfrei beobachten kann<sup>534</sup> oder die außerhalb seiner Beurteilungskompetenz liegen: Gerade bei Hersteller-Zulieferer-Beziehungen wie sie in der vorliegenden Arbeit betrachtet werden, ist es wahrscheinlich, dass der Zulieferer nach eigenem Ermessen Entscheidungen treffen kann, die die Leistungserstellung für den Hersteller berühren, die dieser aber nur bedingt in der Lage ist zu überprüfen.<sup>535</sup> So wäre es bspw. möglich, dass der Zulieferer ohne das Wissen des Herstellers und entgegen der Konstruktionsvereinbarung mitunter auch billigere Materialien verwendet, worüber er bei gleich hohem Preisniveau niedrigere Produktionskosten realisieren kann.<sup>536</sup> Auch könnte der Zulieferer Outsourcing- oder Offshoring-Aktivitäten verschweigen, um die durch die verminderten Produktionskosten realisierten Preisvorteile nicht an den Hersteller weitergeben zu müssen.<sup>537</sup> Das zentrale Problem liegt also in erheblichen Informationsasymmetrien zwischen Hersteller und Zulieferer, die für die Letzteren die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass dessen opportunistische Verhaltensweisen nicht oder nicht zur Gänze durch den Hersteller entdeckt werden können.<sup>538</sup> Durch diese Informationsasymmetrie ergibt sich dann eine gewisse Abhängigkeit vom Leistungswillen des Zulieferers: “Ambiguity increases an [firms] vulnerability to hidden destructive actions, raising its exposure to the risks of opportunistic exploitation.”<sup>539</sup> In Übereinstimmung mit Anderson (1988) und Katsikeas et al. (2009) soll demzufolge die folgende Hypothese formuliert werden:<sup>540</sup>

### **Hypothese 3**

*Je höher das Ausmaß der Leistungsambiguität des Herstellers, desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.*

---

<sup>534</sup> Für eine empirische Überprüfung des negativen Zusammenhangs zwischen Leistungsambiguität und Überwachungsmöglichkeiten (bestätigt) siehe bspw. die Studie von Stump/Heide (1996), S. 439.

<sup>535</sup> Vgl. Adolphs (1997), S. 134.

<sup>536</sup> Vgl. Wolters (1995), S. 157.

<sup>537</sup> Vgl. Wolters (1995), S. 156.

<sup>538</sup> Vgl. Wathne/Heide (2000), S. 42f.; Lee (1998), S. 337; Leiblein/Miller (2003), S. 844; Demsetz (1993).

<sup>539</sup> Katsikeas et al. (2009), S. 137; vgl. auch Heide/John (1990), S. 28; Anderson (1988), S. 251;

Houston/Johnson (2000), S. 5.

<sup>540</sup> Eine ähnlich gelagerte, allerdings nicht bestätigte Hypothese findet sich auch bei Heide/Miner (1992), die postulieren, dass ein erhöhtes Ausmaß an Leistungsambiguität eine negative Auswirkung auf das kooperative Verhalten der Partner zur Folge haben wird, vgl. S. 270.

### 3.3.3 TRANSAKTIONSHÄUFIGKEIT

Nachdem mit Faktorspezifität und Unsicherheit zwei der drei Transaktionskostencharakteristika dargestellt und deren Effekte auf partneropportunistische Verhaltensweisen abgeleitet wurden, findet der transaktionskostentheoretisch fundierte Analyserahmen der Treiber von Partneropportunismus unter Berücksichtigung der nachstehend skizzierten Transaktionsfrequenz schließlich ihren Abschluss. Bei langfristigen Geschäftsbeziehungen ist zunächst davon auszugehen, dass „im Gesamtverlauf der Beziehung wesentlich *mehr Transaktionen* durchgeführt werden, als dies z. B. bei Geschäftsbeziehungen der Fall wäre, die sich auf einen kurzen Zeitraum beziehen.“<sup>541</sup> Die Häufigkeit von Transaktionen bezieht sich auf die Anzahl der Wiederholungen des Leistungstransfers zwischen zwei Partnern innerhalb der Transaktionsbeziehung. Folgt man Williamson (1985), dann repräsentieren “[...] higher levels of transaction frequency [...] an incentive for firms to employ hierarchical governance, because the cost of specialized governance structures will be easier to recover for large transactions of a recurring kind.”<sup>542</sup> Die institutionellen Arrangements erfordern unterschiedliche hohe Anfangsinvestitionen. Der Aufbau einer unternehmensinternen Lösung kann nur dann amortisiert werden, wenn ein ausreichend hohes Transaktionsvolumen zu dessen Auslastung gegeben ist. Im Falle einer hohen Transaktionsfrequenz zwischen den Transaktionspartnern kommt es zur Realisation von Skalen- und Synergieeffekten, sodass im Rahmen eines Degressionseffektes die Kosten pro Einzeltransaktion bei einem zunehmenden Ausmaß der Transaktionsfrequenz entsprechend sinken werden. Die Vorteile einer unternehmensinternen Organisation lassen sich mit zunehmender Transaktionsfrequenz also immer kostengünstiger realisieren.<sup>543</sup> Die Abwicklung der bspw. hohen Anzahl gleichartiger Prüfprozesse ist innerhalb der Unternehmung dann kostengünstiger durchzuführen als über eine externe Lösung. Die tatsächliche Vorteilhaftigkeit einer unternehmensinternen Lösung bei hoher Transaktionsfrequenz ist allerdings nur bei einem gewissen Ausmaß von Faktorspezifität und Unsicherheit gegeben, weil nur dann die Kosten einer unternehmensinternen Regelung zu rechtfertigen sind.<sup>544</sup> „Asset-specific transactions that occur frequently require constant monitoring effort in the market, while those that occur only occasionally need not be attended to continuously and do not merit the bureaucratic costs of establishing a hierarchy.“<sup>545</sup> Der

---

<sup>541</sup> Adolphs (1997), S. 139.

<sup>542</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 60; Williamson (1990), S. 69.

<sup>543</sup> Vgl. Ebers/Gotsch (2002), S. 230.

<sup>544</sup> Vgl. Ebers/Gotsch (2002), S. 230.

<sup>545</sup> David/Han (2004), S. 41.

Einfluss von Häufigkeit auf die Transaktionskosten bzw. auf die Wahl eines geeigneten institutionellen Arrangements wird in der empirischen Literatur des Strategischen Managements nur äußerst selten berücksichtigt und als nachrangig betrachtet.<sup>546</sup> Selbst die wenigen empirischen Befunde erweisen sich als widersprüchlich: Während etwa Bucklin/Sengupta (1993), Masters/Miles (2002) und Bienstock/Mentzer (1999) den postulierten Zusammenhang zwischen hoher Transaktionshäufigkeit und einer unternehmensinternen Abwicklung der Transaktion empirisch nachweisen konnten, erwiesen sich die Befunde von Anderson/Schmittlein (1984), Anderson (1985), John/Weitz (1989) und Parkhe (1993) als nicht bzw. umgekehrt signifikant. Der *direkte* Zusammenhang zwischen Transaktionshäufigkeit und partneropportunistischen Verhaltensweisen blieb in der empirischen Forschung bisher ebenfalls unbeachtet. Denkbar sind hierbei zwei Argumentationsgänge: Zum einen könnte argumentiert werden, dass eine hohe Transaktionsfrequenz zwischen den Partnern einen guten Nährboden für kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit darstellt, da die häufige Interaktion der Partner dazu beiträgt, weiterführende und persönliche Kenntnisse über den Vertragspartner zu erzielen und so bspw. nicht nur dessen Qualitäts- und Managementkompetenzen besser einschätzen zu können, sondern auch eine präzisere Vorstellung über dessen Normen und Werte zu erreichen, was sich in der Folge in einer kleineren Wahrscheinlichkeit partneropportunistischer Verhaltensweisen niederschlagen würde.<sup>547</sup> Eine hohe Transaktionsfrequenz kommt inhaltlich dann einer hohen „Kontaktfrequenz“ gleich. Aus Sicht der vorliegenden Arbeit ist es allerdings weniger die Häufigkeit der Interaktion alleine, als vielmehr die Zeit der bisherigen Zusammenarbeit, die zu den oben beschriebenen, negativen Effekten auf partneropportunistischen Verhaltensweisen beizutragen imstande ist (vgl. Kapitel 5.2.6). Die Hersteller der Automobilindustrie sind im Rahmen ihrer Beschaffungsstrategie vor allem daran interessiert, die Auftragsdurchlaufzeiten einerseits so kurz wie möglich zu halten und andererseits die Materialverfügbarkeit bei möglichst niedrigen Materialbeständen zu maximieren.<sup>548</sup> Die Transaktionshäufigkeit wird sich dementsprechend am Bedarf der Hersteller orientieren. Die Häufigkeit der Belieferung kann daher zwischen wochen- monats- oder auch jahresgenauer Belieferung, aber auch in einem aus Sicht des OEM als kritischer zu

---

<sup>546</sup> Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 31; Picot et al. (1999), S. 71; David/Han (2004), S. 52; Carter/Hodgson (2006), S. 467. Von den 27 meist zitierten Studien in der transaktionskostentheoretisch orientierten Literatur haben lediglich drei Studien die Transaktionshäufigkeit in den Analyserahmen integriert. Zwei der drei Zusammenhänge erwiesen sich hierbei allerdings als nicht signifikant, vgl. Carter/Hodgson (2006), S. 465f. und S. 469.

<sup>547</sup> Vgl. Deeds/Hill (1999), S. 146; vgl. hierzu auch Heide/Miner (1992), S. 269 sowie Wu (2008).

<sup>548</sup> Vgl. Bogaschewsky/Rollberg (1999), S. 233.

bewertenden stunden-, tages- oder mehrtagesgenauen Rhythmus liegen.<sup>549</sup> Folgt man also einer zweiten, alternativen Argumentationslinie, führt ein Anstieg der Transaktionsfrequenz deshalb zunächst vor allem zu einer verstärkten Abhängigkeit des Herstellers,<sup>550</sup> der auf die regelmäßige Belieferung der Beschaffungsgüter angewiesen ist. Die Bedrohung eines Ausfalls oder einer verminderten Frequenz der Belieferung führt aufgrund fehlender Lagerbestände im schlimmsten Fall zu einem Stopp oder zumindest einer Verzögerung im Fertigungsprozess, da die benötigten Beschaffungsobjekte nicht in der erforderlichen Menge und/oder nicht zum benötigten Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Diese Abhängigkeit des Herstellers führt zu Handlungsspielräumen des Zulieferers, der diese bspw. über den Versuch ein höheres Preisniveau durchzusetzen, versuchen kann opportunistisch auszunutzen. Infolgedessen erhöhen sich bei höherer Transaktionsfrequenz auch die Kosten für Überwachung und Absicherung vor partneropportunistischen Verhaltensweisen.<sup>551</sup> Auf Basis der vorstehenden Ausführungen kann nachstehende Hypothese formuliert werden:

#### **Hypothese 4**

*Je höher das Ausmaß der Transaktionsfrequenz zwischen Hersteller und Zulieferer, desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.*

### **3.4 TRAU, SCHAU, WEM: BAUSTEINE ZUR BESCHRÄNKUNG VON PARTNEROPPORTUNISMUS IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN**

*Durch einen dichten Zaun gelangt kein Hund.  
(Chinesisches Sprichwort)*

*Inquiry into how opportunism in alliances should be deterred remains inadequately studied.  
(Luo (2006), S. 56)*

Nachdem in Kapitel 3.3 die transaktionskostentheoretisch fundierten Antezedenzen partneropportunistischer Verhaltensweisen aufgezeigt wurden, fokussiert das vorliegende Kapitel nun auf die zur Einschränkung dieser Verhaltensweisen geeigneten Einflussfaktoren.<sup>552</sup> Damit wird im Folgenden also auf die eingangs formulierte, zweite

<sup>549</sup> Vgl. Bogaschewsky/Rollberg (1999), S. 233.

<sup>550</sup> Vgl. Wolf (2005), S. 268.

<sup>551</sup> Vgl. Pillings et al. (1994), S. 241.

<sup>552</sup> Diese gewählte Struktur erweist sich damit als übersichtlicher als die einiger anderer konzeptioneller Studien, die allgemein von „Einflussfaktoren“ auf Partneropportunismus sprechen, jedoch nicht explizit zwischen „facilitating factors“ bzw. Treibern, also positiv postulierte Zusammenhänge und „surpressing factors“ d. h. dämpfenden Einflussfaktoren, also negativen Zusammenhängen differenzieren, sondern sämtliche Einflussfaktoren, unabhängig vom Vorzeichen, gemeinsam betrachten; siehe hierzu bspw. Hawkins et al. (2008) und Das/Rahman (2010). Eine bessere Vorgehensweise findet sich hingegen Das/Rahman (2002), Luo (2006) sowie Wathne/Heide (2000).

Forschungsfrage abgestellt. Die Identifikation wirkungsvoll beschränkender Einflussfaktoren erlaubt Rückschlüsse auf Wahl und Ausgestaltung der Managementstrategie, die das Auftreten partneropportunistischer Verhaltensweisen entweder zu unterbinden weiß oder den Umgang mit diesen entsprechend erleichtert. Wie Kapitel 2 gezeigt hat, hält das Schrifttum kein stimmiges, empirisch bewährtes Set an Mechanismen bereit,<sup>553</sup> deren Eignung in jedem Kontext als gleichermaßen gut beurteilt werden könnte. Nooteboom et al. (1997) schlagen eine Reihe sehr unterschiedlich gelagerter Mechanismen vor, die sich anbieten, relationale Risiken zu vermindern bzw. partneropportunistische Verhaltensweisen einzuschränken: Neben einigen anderen Aspekten betonen die Autoren den Einsatz einer geeigneten Partnerselektion, die angemessene Verwendung und Ausgestaltung von Verträgen und anderen Überwachungsinstrumenten, die Möglichkeit, die Reputation des Partners bedrohen zu können, die Verfolgung einer Diversifikationsstrategie<sup>554</sup>, die Einlage von Eigenkapital, das in-Aussicht-stellen einer langfristigen Zusammenarbeit, die Steigerung der eigenen nicht-Abkömmlichkeit sowie den Aufbau einer von Vertrauen und Normen gekennzeichneten, kooperativen Partnerschaft.<sup>555</sup> Mit Ausnahme des letzten Aspektes entsprechen diese Möglichkeiten weitestgehend den beiden von Williamson (1985) vorgeschlagenen Mechanismen zur Eindämmung von Partneropportunismus: „legal ordering“ und „private ordering“: „Legal ordering“ bezieht sich dabei auf die Verwendung und Ausgestaltung juristisch bindender Verträge sowie die im Rahmen der Verträge vereinbarten Steuerungs- und Kontrollmechanismen, die ex-post zur Anwendung gebracht werden. Da nicht in allen Fällen ein ausreichendes Maß juristischer Absicherungen zur Verfügung steht, werden solche Verträge durch außergerichtliche Regelungen („private ordering“) ergänzt,<sup>556</sup> die sich durch ihre sich selbst durchsetzende Wirkungsweise auszeichnen und sich insofern als unabhängig von der Durchsetzung durch Dritte (Gerichte) erweisen. Beiden Ansätzen gemein ist jedoch deren Unabhängigkeit von der Person und Persönlichkeit des Transaktionspartners.

In der vorliegenden Studie werden Beziehungen zwischen rechtlich unabhängigen Partnern analysiert, sodass eine Verlagerung der hybriden Leistungsbeziehung in ein *unternehmensinternes* Arrangement oder die Investition von Eigenkapital des Herstellers als potenzielle Lösungsmöglichkeiten für partneropportunistische Verhaltensweisen nicht berücksichtigt werden kann. Hierbei zeigen sich diesbezügliche Befunde der

---

<sup>553</sup> Vgl. Das/Rahman (2002), S. 90 und S. 97.

<sup>554</sup> Es wird angenommen, dass damit der relative Wert eines Partners im Vergleich zum Nächstbesten geschmälert wird.

<sup>555</sup> Vgl. Nooteboom et al. (1997), S. 317f.

<sup>556</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 163ff.

Opportunismusforschung als interessant: Sowohl Deeds/Hill (1999) als auch Brown et al. (2000)<sup>557</sup> und Luo (2007) sowie ferner Rokkan et al. (2003) postulierten einen negativen Zusammenhang zwischen der Investition von Eigenkapital bzw. dem Halten von Unternehmensanteilen des Geschäftspartners und dem Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen, der jedoch in keiner Studie signifikant bestätigt werden konnte.<sup>558</sup> Einzig Sako/Helper (1998) geht von *keinem* Zusammenhang zwischen „vertikaler Integration“ und opportunistischen Verhaltensweisen aus und kann diesen Zusammenhang empirisch bestätigen.<sup>559</sup>

In der vorliegenden Studie soll opportunistisches Verhalten der Zulieferer über den Einsatz einer Reihe anderer Mechanismen kontrolliert und eingeschränkt werden.<sup>560</sup> Hierbei soll einigen der Vorschläge von Nooteboom et al. (1997) insofern Rechnung getragen werden, als dass diese eine Verdichtung auf vier Faktoren erfahren, deren Wirkungsweise darzustellen Aufgabe des vorliegenden Kapitels ist: *Selektion, Verträge, Anreize und Sozialisation*.<sup>561</sup> Das zentrale Ziel dieser Mechanismen liegt in erster Linie darin, partneropportunistisches Handeln so unattraktiv wie möglich erscheinen zu lassen. Ein erster Baustein liegt ex-ante zunächst in Suche und Auswahl eines geeigneten Partners (Kapitel 3.4.1). Daneben ist es zweitens von Bedeutung, wie sich strukturelle und inhaltliche Ausformung der für die Abwicklung der Austauschbeziehung herangezogenen Verträge gestaltet (Kapitel 3.4.2). Da Verträge in komplexen Leistungsbeziehungen aufgrund ihrer Unvollständigkeit häufig keine ausreichend verlässliche Absicherung vor partneropportunistischen Verhaltensweisen ermöglichen, tragen drittens die bereits angesprochenen, sich selbst durchsetzenden Mechanismen komplementär zu deren Wirksamkeit bei. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass die Erfüllung der Leistungspflichten des Partners über die Androhung der Vertragsbeendigung bzw. über ökonomisches Kalkül realisiert werden kann. Dieses Kalkül wird maßgeblich über den potenziellen Verlust der eigenen Reputation (Kapitel 3.4.3.1), die Aussicht auf zukünftige Zusammenarbeit (Kapitel 3.4.3.2) sowie die Abschätzung des aus der bisherigen Zusammenarbeit erreichten Beziehungswertes beeinflusst (Kapitel 3.4.3.3). Neben dem ökonomischen Kalkül ist es denkbar, dass eine intensive Zusammenarbeit in der

---

<sup>557</sup> Brown et al. (2000) untersucht jedoch das Ausmaß eigener opportunistischer Verhaltensweisen und nicht die des Geschäftspartners.

<sup>558</sup> Vgl. Brown et al. (2000), S. 52f. und S. 57ff.; Deeds/Hill (1999), S. 144f. und S. 155ff.; Rokkan et al. (2003), S. 216ff.; Luo (2007), S. 861 und S. 868 (diese Autoren können zumindest für inländische Geschäftspartner einen positiven Zusammenhang aufzeigen; für ausländische Geschäftspartner hingegen nicht).

<sup>559</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 391 und S. 400.

<sup>560</sup> Vgl. Moschandreass (1997), S. 41.

<sup>561</sup> Siehe für eine ähnliche Vorgehensweise Wathne/Heide (2000).

Vergangenheit auch das aktuelle Sozialisationsniveau der Partner beeinflusst, das ein gleichermaßen wirksames Mittel zur Begrenzung partneropportunistischer Verhaltensweisen darstellen kann.

### 3.4.1 WAHL DES ZULIEFERERS

*Wisdom consists in being able to distinguish among dangers and make a choice of the least harmful.*  
(Niccolo Machiavelli, 1469-1527, *The Prince*)

Die Suche und Auswahl von geeigneten Zulieferern ist gerade vor dem Hintergrund ihrer für den Wertschöpfungsprozess der Hersteller immer zunehmenden Wichtigkeit und der damit verbundenen Notwendigkeit zur Herausbildung kooperativer Geschäftsbeziehungen von besonderer Bedeutung. Grundsätzliches Ziel einer solchen ex-ante Kontrolle ist die Gewinnung von Informationen über Fähigkeiten, Eigenschaften und Vertrauenswürdigkeit des potenziellen Partners, womit u. a. intendiert wird, die Wahrscheinlichkeit zu reduzieren ex-post mit partneropportunistischen Verhaltensweisen konfrontiert zu werden.<sup>562</sup> Das Risiko, sich hierbei für oder gegen einen bestimmten Zulieferer zu entscheiden, wird bei dem Bezug kritischer Module und Systeme besonders ins Gewicht fallen, sodass gerade in diesem Fall eine sorgfältige Begutachtung des Lieferanten erfolgen wird, da dieser ex-post häufig nicht mehr ohne erhebliche Mehrkosten gewechselt werden kann. In praxi werden spezielle, i. d. R. mehrstufige Auswahlverfahren mit ex-ante spezifizierten Selektionskriterien zur Anwendung gebracht, anhand derer auch auf Basis einer vom Zulieferer u. U. zu erbringenden Vorleistung (Konzeptwettbewerb) eine objektive Beurteilung des Lieferanten erfolgt und ein Abgleich mit dem herstellereigenen Anforderungsprofil durchgeführt werden kann.<sup>563</sup> Die Beurteilung des Lieferanten erfolgt einerseits anhand der für den Beschaffungsauftrag erforderlichen Kompetenzen sowie im Hinblick auf seine mutmaßlichen Innovations- und Integrationspotenziale.<sup>564</sup> Häufig werden bei der Selektion von Zulieferern jene bevorzugt, mit denen der Hersteller entweder zum Zeitpunkt der Selektion eine aktive

<sup>562</sup> Vgl. hierzu ausführlich Blumberg (1998), S. 67ff.

<sup>563</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2009), S. 194. Ein solches Profil enthält i. d. R. Anforderungen hinsichtlich Leistung, Qualität, Schnittstellen zu anderen Baugruppen und Prototypen, aber auch Raum- und Einbaumaße sowie logistische Rahmendaten, vgl. Wolters (1999), S. 261; vgl. hierzu auch Becker (1999), S. 67 und Wathne/Heide (2000), S. 46. Zum Prozess der Lieferantenauswahl siehe ausführlich auch Wilhelm 2008.

<sup>564</sup> Auswahlkriterien von Zulieferern der Automobilindustrie sind zahlreich und können sich auf die verschiedensten Bereiche beziehen, von denen nachstehend einige beispielhaft aufgeführt werden sollen: Forschung & Entwicklung (Innovationspotenzial, Entwicklungskompetenz, Technologieführerschaft, wirtschaftliche Produkt- und Prozesskonzeption, etc.), Produktion/Logistik (Prozesssicherheit, [Entwicklungs]kapazitäten, Flexibilität, Standortnähe, etc.), finanzwirtschaftliche Kennzahlen (Ertragskraft, Liquidität, Kostentransparenz, Bonität, etc.) sowie Marketing & Umwelt (Preis, Servicebereitschaft, Umwelt & Recycling, etc.), vgl. Wolters (1999), S. 260; vgl. hierzu auch Spekman (1988).

Geschäftsbeziehung unterhält oder zumindest bereits persönliche positive Erfahrungen gemacht hat.<sup>565</sup> Ein effektives Management der Hersteller-Zulieferer-Beziehung beginnt also mit der Auswahl eines geeigneten Partners: Zum einen auf Basis dessen technologischer Fähigkeiten, vorhandener Zertifikate und spezifischer Fachkenntnisse, zum anderen aber auch im Hinblick auf mögliche Zielkonflikte, übereinstimmende Normen, Werte und motivationale Aspekte.<sup>566</sup> Nicht zuletzt aufgrund der Selbstselektion der Zulieferer in das Auswahlverfahren,<sup>567</sup> erhöht sich die Zuversicht des Herstellers in Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Zulieferers, worüber aufgrund der Wahrscheinlichkeit kooperativer Verhaltensweisen spätere Kontroll- bzw. Opportunismusprobleme bereits ex-ante geschmälert<sup>568</sup> und Informationsasymmetrien abgebaut werden.<sup>569</sup> Stump/Heide (1996) betonen in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, die Partnerselektion sowohl auf Basis der Qualifikation des Zulieferers, aber auch im Hinblick auf dessen Motivation vorzunehmen.<sup>570</sup> Transaktionskostentheoretisch betrachtet spielen solche Formen der ex-ante Kontrolle allerdings keine besondere Rolle, da diese einerseits sehr kostenintensiv sind und andererseits nicht gewährleistet ist, dass die über diesen Weg identifizierten Partner ihre Qualifikationen ex-post auch einsetzen werden.<sup>571</sup> Williamson (1985) bestreitet darüber hinaus auch die Verlässlichkeit eines „Screening-Verfahrens“, das sich allein auf die (vermeintliche) Vertrauenswürdigkeit des Partners stützt<sup>572</sup>: „[...] the possibility of screening for trustworthiness is indicated to be unlikely [...]“.<sup>573</sup> Eine mögliche Lösung, die beide Ansätze zu einem Konzept verdichtet und eine erste Einschätzung des Opportunismuspotenzials des in Frage kommenden Partners erlaubt, ist das der Reputation. Rindova et al. (2005) definieren Reputation als „[...] stakeholders’ perceptions about an organization’s ability to create value relative to its competitors,“<sup>574</sup> der folgende Eigenschaft

---

<sup>565</sup> Zulieferer, die bereits über eine aktive Geschäftsbeziehung mit dem Hersteller verfügen, werden häufig auch als In-Supplier bezeichnet. (Im Gegensatz zu Out-Supplier, die im Hinblick auf einen bestimmten Hersteller noch keine Erfahrungen und Schnittstellen aufweisen können). Aufgrund der Kenntnisse der Hersteller über deren Fähigkeiten, Kooperationsbereitschaft u.ä. sowie der wechselseitigen Kenntnisse über die organisationalen Abläufe (Beschaffungsprozess, Zuständigkeiten, etc.), haben gerade diese Zulieferer (im Gegensatz zu Out-Suppliers) gute Chancen bei der Vergabe von Folgeaufträgen berücksichtigt zu werden, vgl. Sydow/Möllering (2009), S. 164. Zum positiven Zusammenhang von „prior ties“ und der Wahrscheinlichkeit zur erneuten Zusammenarbeit siehe bspw. die empirischen Befunde von Gulati (1995).

<sup>566</sup> Vgl. Ireland et al. (2002).

<sup>567</sup> Vgl. Wathne/Heide (2000), S. 46.

<sup>568</sup> Vgl. Dekker (2004), S. 33.

<sup>569</sup> Vgl. Blumberg (1998), S. 67ff.

<sup>570</sup> Vgl. Stump/Heide (1996), S. 432.

<sup>571</sup> Vgl. Wathne/Heide (2000), S. 46.

<sup>572</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 58 sowie S. 64f.

<sup>573</sup> Noorderhaven (1995), S.611.

<sup>574</sup> Vgl. Rindova et al. (2005), S. 1033; vgl. auch Davies et al. (2010), S. 531. Es sei darauf hingewiesen, dass die Reputation und das Image einer Unternehmung verschiedene Konzepte darstellen, die unabhängig voneinander



zugesprochen wird: „A positive reputation indicates that an organization is highly esteemed, worthy or meritorious; it implies a good name and high regard.“<sup>575</sup> Reputation entsteht über Urteile vergangener Beobachtungen. Diese Signale werden dann herangezogen, um Aussagen hinsichtlich der zukünftigen Verhaltensweise des Transaktionspartners abzuleiten.<sup>576</sup> Reputation kann demnach als öffentliche Information über Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs aufgefasst werden. Sie wird demzufolge nicht unerwartet auch als strategisch wichtiges und wertvolles Asset beschrieben<sup>577</sup>, das für die vorliegende Arbeit für zweierlei Aspekte von Interesse ist: Zum einen wird angeführt, dass die Reputation des Zulieferers durch den Hersteller als „Hostage“ verwendet kann,<sup>578</sup> um einen nachvertraglichen Schutz vor partneropportunistischen Verhaltensweisen zu erreichen. Zum anderen wird auf die mit der Reputation einhergehende Signalwirkung hingewiesen, deren Beachtung die Wahrscheinlichkeit eines nachvertraglichen Partneropportunismus bereits ex ante vermindern könnte. Während der erste Aspekt in Kapitel 3.4.3.1 aufgegriffen wird, soll im Folgenden auf den letztgenannten Aspekt abgestellt werden.

Das Hauptproblem adverser Selektion bildet die Informationsasymmetrie zwischen den Transaktionspartnern,<sup>579</sup> die durch eine Berücksichtigung der Reputation des Partners erheblich vermindert werden kann, da der „Inhalt“ einer Unternehmensreputation nichts anderes beinhaltet als Informationen über den Reputationsträger.<sup>580</sup> Uninformed players can [...] use reputation as a screening strategy to determine (though often imperfectly) the true type of another player. Generally, such screening models are useful when moral hazard or adverse selection conditions exist.<sup>581</sup> Die Reputation eines Transaktionspartners ist m. a. W. also eine Funktion des bisherigen Erfahrungsschatzes Dritter mit diesem Partner. Sie beinhaltet implizit also u. a. Aussagen zu dessen Qualität der Leistung<sup>582</sup>, Managementkompetenzen, Vertrauenswürdigkeit und fungiert insofern als Signal für Leistungsfähigkeit und dem Willen zur kooperativen Zusammenarbeit.<sup>583</sup> Die Reputation

---

variieren können: Image bezieht sich hierbei auf ein Set von Assoziationen, die mit einer Marke oder dem Namen einer Unternehmung verbunden sind und beschreibt dessen Identität, d. h. für was die Unternehmung steht (bspw. Apple: Benutzerfreundlichkeit; Rolex: Luxus und Präzision). Reputation hingegen reflektiert, wie gut die Unternehmung das, wofür sie steht, aus Sicht des Marktes auch umsetzt, vgl. Weiss et al. (1999), S. 75.

<sup>575</sup> Dollinger et al. (1997), S. 127. Für einen Überblick der je nach Disziplin verschiedenen Auffassungen und definitorischen Herangehensweisen siehe Rindova et al. (2005), S. 1036.

<sup>576</sup> Vgl. Weigelt/Camerer (1988), S. 444.

<sup>577</sup> Vgl. Hill (1990), S. 505; Weigelt/Camerer (1988); Wilson (1985); Dollinger et al. (1997), Mayer (2006).

<sup>578</sup> Vgl. Mayer (2006), S. 70; Houston (2003), S. 332; Klein/Leffler (1981).

<sup>579</sup> Vgl. Mishra et al. (1998).

<sup>580</sup> Vgl. Dollinger et al. (1997), S. 128.

<sup>581</sup> Weigelt/Camerer (1988), S. 451.

<sup>582</sup> Vgl. hierzu bspw. die Studie von Rindova et al. (2005).

<sup>583</sup> Vgl. hierzu bspw. Tsui (1984).

ermöglicht damit zumindest eine gewisse Einschätzung des potenziellen Zulieferers, auch ohne dass der Hersteller mit diesem bislang persönliche Erfahrungen gemacht haben muss. Dies reduziert das Ausmaß der Informationsasymmetrien und damit die Unsicherheit des Herstellers:<sup>584</sup> „Reputations symbolize the actions and characteristics that a firm has exhibited in the past and can be expected to exhibit in the future.“<sup>585</sup> Reputation fungiert demzufolge als wichtiges Differenzierungsmerkmal,<sup>586</sup> mit dem nicht nur ein Leistungsversprechen,<sup>587</sup> sondern auch der Wille zur langfristigen Zusammenarbeit einhergeht.<sup>588</sup> Das letzte Argument ist insbesondere aus spieltheoretischer Sicht von Interesse:<sup>589</sup> Um über den gesamten Beziehungszeitraum den maximalen Nutzen zu realisieren, müssen die Spielpartner in der Lage sein vorherzusagen, wie sich der andere Partner verhalten wird. Ein Hinweis hierauf ist dessen Reputation, die im positiven Fall darauf schließen lässt, dass der Reputationsträger nicht defekt spielt und die kollektiven Erträge damit nicht gefährdet.<sup>590</sup> Über die Reputation des Zulieferers ist es demnach möglich, dass der Hersteller die Informationen und Erfahrungen Dritter aus der Vergangenheit in die Zukunft extrapoliert. Aus transaktionskostentheoretischer Sicht bewirkt eine hohe Reputation des Zulieferers zudem eine Absenkung der herstellerseitigen Transaktionskosten: Zum einen erleichtert das Reputationssignal, die Identifikation und (schnellere) Auswahl von geeigneten Transaktionspartnern,<sup>591</sup> zum anderen ergeben sich durch die höher eingeschätzte Vertrauenswürdigkeit positive Effekte im Hinblick auf Verhandlungs-, Vertrags- und Durchsetzungskosten für den Hersteller.<sup>592</sup> So ist es denkbar, dass aufgrund der verminderten Verhaltensrisiken Einigungen rascher erzielt und Verträge schneller und weniger ausführlich abgefasst werden können.<sup>593</sup> Zusammenfassend bleibt im Hinblick auf die vorstehenden Ausführungen festzuhalten, dass „[...] reputation manages the threat of opportunism before that exchange begins.“<sup>594</sup> Vernachlässigt der Hersteller im Zuge der Lieferantenauswahl also die Reputation des Partners (ex-ante), ist unabhängig vom Treiber dieser Verhaltensweisen

---

<sup>584</sup> Vgl. Erdem/Swait (1998).

<sup>585</sup> Houston (2003), S. 332.

<sup>586</sup> Vgl. Boyd et al. (2010), S. 592; Mayer (2006), S. 70; Rao/Ruekert (1994), Shapiro (1985).

<sup>587</sup> Vgl. Kogut (1988).

<sup>588</sup> Vgl. Hill (1990), S. 505.

<sup>589</sup> Vgl. hierzu Holstrom/Kreps (1995).

<sup>590</sup> Vgl. Dollinger et al. (1997), S. 129. Für eine formale Darstellung der Reputation in der Spieltheorie siehe bspw. Kreps/Wilson (1982).

<sup>591</sup> Vgl. Bergh et al. (2010), S. 624; Dollinger et al. (1997), S. 129; Dunn/Schweitzer (2005).

<sup>592</sup> Vgl. hierzu bspw. die empirischen Befunde von Popo (1991), S. 94.

<sup>593</sup> Bspw. wäre es vorstellbar, dass der Austausch sensibler Informationen möglicherweise in geringerem Ausmaß abgesichert werden muss.

<sup>594</sup> Alvarez et al. (2004), S. 395.

(c.p.) von einer höheren Wahrscheinlichkeit partneropportunistischer Verhaltensweisen ex-post auszugehen. Vor diesem Hintergrund soll die nachstehende Hypothese geprüft werden:

### **Hypothese 5a**

*Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen*

*Faktorspezifität (d. h. (1) Humankapitalspezifität und (2) zweckgebundenen Sachwerten),*

*Umweltunsicherheit (d. h. (3) Nachfrage-, (4) Preis- und (5) technologischer Unsicherheit),*

*(6) Leistungsambiguität,*

*(7) Transaktionsfrequenz*

*und Zuliefereropportunismus, wenn die Reputation des Zulieferers im Selektionsprozess vernachlässigt wurde.*

Berücksichtigt der Hersteller im Umkehrschluss die Reputation des Zulieferers im Zuge der Lieferantenselektion, so kann wie dargestellt die Wahrscheinlichkeit partneropportunistischer Verhaltensweisen bereits ex-ante wirksam eingeschränkt werden: „[...] the most straightforward way of managing opportunism is to select exchange partners a priori that are not opportunistically inclined or are inherently cooperative with respect to a particular task.“<sup>595</sup> Die Treiber opportunistischer Verhaltensweisen sind in diesem Fall nicht maßgeblich, da vertragstreue Partner mit hoher Reputation per se nicht opportunistisch handeln werden. Aus diesen Gründen wird folgende Gegenhypothese formuliert:

### **Hypothese 5b**

*Es besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen*

*Faktorspezifität (d. h. (1) Humankapitalspezifität und (2) zweckgebundenen Sachwerten),*

*Umweltunsicherheit (d. h. (3) Nachfrage-, (4) Preis- und (5) technologischer Unsicherheit),*

*(6) Leistungsambiguität,*

*(7) Transaktionsfrequenz*

*und Zuliefereropportunismus, wenn der Reputation des Zulieferers im Selektionsprozess besondere Beachtung geschenkt wurde.*

---

<sup>595</sup> Wathne/Heide (2000), S. 45.

### 3.4.2 VERTRAGSKOMPLEXITÄT

*Der Vertrag ist ein System, unter dem die Treuen stets gebunden, die Treulosen stets frei sind.  
(Robert Vansittart)*

*TCE poses the problem of economic organization as a problem of contracting.  
(Williamson (1985), S. 20)*

*Absent the alternative of vertical integration and in the presence of significant transaction costs, firms use  
contracts to mitigate opportunistic hazard.  
(Anderson/Dekker (2005), S. 1746)*

Eine der zentralen Grundsätze des TKA ist es, dass Unternehmen angemessene Kontrollmechanismen entwickeln müssen, um partneropportunistische Verhaltensweisen zu begrenzen und die damit verbundenen Risiken zu reduzieren.<sup>596</sup> Der Einsatz formaler Verträge ist hierbei ein wesentlicher Baustein,<sup>597</sup> sodass nicht zuletzt deswegen keine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit auf die Verwendung vertraglicher Regelungen verzichten wird:<sup>598</sup> „In market economies, legal contracts represent one of the most prominent safeguards to parties.“<sup>599</sup> Ein Vertrag repräsentiert „an obligation attached by the mere force of law to certain acts of the parties, usually words, which ordinarily accompany and represent a known intent.“<sup>600</sup> Ein Vertrag kann demzufolge als ein formal dokumentiertes, rechtsverbindliches Arrangement zur Abwicklung einer freiwillig eingegangenen Austauschbeziehung verstanden werden,<sup>601</sup> das seine Durchsetzung über einen Dritten erfährt.<sup>602</sup> Verträge regeln das formale Verhältnis zwischen den Akteuren, indem sie Aufgaben und Rollen, Zielvereinbarungen, (Leistungs)verpflichtungen und Wertschöpfungsbeiträge definieren, das Vorgehen im Fall von Änderungsforderungen festlegen, Sanktionen im Fall opportunistischer Verhaltensweisen festschreiben und, neben der Leistungsvergütung, die nachvertraglich zur Anwendung kommenden Steuerungs- und Überwachungsmechanismen<sup>603</sup> festlegen.<sup>604</sup> Angesichts der anreizsteuernden Wirkung von

<sup>596</sup> Vgl. Lui/Ngo (2004), S. 473; Luo (2002), S. 904.

<sup>597</sup> Vgl. Luo (2005), S. 68; Das/Rahman (2002), S. 97; Blumberg (2001), S. 828; Poppo/Zenger (2002), S. 712.; Reuer/Ariño (2007), S. 315; Deeds/Hill (1999), S. 144; Cavusgil et al. (2004), S. 11.

<sup>598</sup> Folgt man etwa Fiedler et al. (2005), ist die Automobilindustrie im Branchenvergleich durch eine starke Betonung der Bedeutung von Verträgen sowie an den hierbei festgelegten Regelungen gekennzeichnet.

<sup>599</sup> Ménard (2004), S. 360.

<sup>600</sup> Ring (2002), S. 145; vgl. auch S. 149.

<sup>601</sup> Vgl. Suchman (2003), S. 94; Stinchcombe (1990), S. 195.

<sup>602</sup> Vgl. Liu et al. (2009), S. 296.

<sup>603</sup> Vgl. hierzu Wathne/Heide (2000), S. 43f.; Das/Rahman (2002), S. 99f.

<sup>604</sup> Vgl. Luo (2006), S. 68; Barthélemy/Quelin (2006), S. 1776; Argyres/Mayer (2004). In der Automobilindustrie werden zwischen den Akteuren häufig Entwicklungsverträge bzw. Entwicklungs- und Serienlieferungsverträge abgeschlossen, die auf einem sog. Lastenheft beruhen, welches die Leistungen, die der

Verträgen liegt es auf der Hand, dass deren Bedeutung zur Begrenzung opportunistischer Verhaltensweisen in der empirischen Opportunismusforschung nicht unbeachtet geblieben ist. Während in Einklang mit transaktionskostentheoretischen Überlegungen der negative Zusammenhang zwischen der grundsätzlichen Verwendung formaler Verträge und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen signifikant nachgewiesen werden kann,<sup>605</sup> zeigen sich die Befunde im Hinblick auf den vertraglichen Detaillierungsgrad jedoch als äußerst überraschend<sup>606</sup>: So können sowohl Cavusgil et al. (2004) im Rahmen einer Untersuchung der Geschäftsbeziehung zwischen 143 US-amerikanischen Herstellern und ihren unabhängigen, ausländischen Vertriebspartnern als auch Deeds/Hill (1999) in ihrer Untersuchung von 109 Forschungsallianzen in der Biotech-Industrie keinen negativen Zusammenhang zwischen höherer vertraglicher Detaillierung und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen nachweisen.<sup>607</sup> Gleiches gilt für die Studie von Wuyts/Geyskens (2005), die 177 Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der niederländischen Elektronikbranche untersuchten. Auch hier konnte kein signifikant negativer Nachweis dieses Zusammenhangs erbracht werden; anders als bei den beiden zuvor erwähnten Studien deutet das Vorzeichen hierbei sogar eine positive Beziehung zwischen den beiden Konstrukten an.<sup>608</sup> Obgleich das Vorzeichen in die propagierte Richtung zeigt, gelingt es auch Achrol/Gundlach (1999) nicht, den negativen Zusammenhang zwischen vertraglichem Detaillierungsgrad und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen in ihrer Untersuchung von 101 Hersteller-Zulieferer-Beziehungen der US-amerikanischen IT-Industrie signifikant zu bestätigen.<sup>609</sup> Dieser Nachweis bleibt auch Wu et al. (2007) verwehrt: In einer Analyse von 142 Hersteller-Zulieferer-Beziehungen im US-amerikanischen Markt zeigt lediglich das Vorzeichen in die vermutete Richtung – der Koeffizient hingegen erweist sich erneut als nicht

---

Zulieferer zu erfüllen hat, spezifiziert. Darüber hinaus basieren diese Verträge i. d. R. auf den Einkaufsbedingungen der Hersteller und Empfehlungen zur Vertragsgestaltung und anderer Konditionen auf Verbandsebene. Bestandteile von Einkaufsbedingungen sind z. B. Einzelheiten zur Bestellung, Zahlung, Mängelanzeige, Geheimhaltung, Lieferung- und Lieferverzug, Qualität und Dokumentation, Haftung und Mängelhaftung, Schutzrechtsregelungen. Darüber hinaus werden Kostenübernahmen und Beteiligungsverpflichtungen, Anteile an Entwicklungskosten, Eigentumsrechte sowie Geheimhaltungsverpflichtungen festgelegt sowie Fragen der Gewährleistung, Haftung, Schadensregulierung und eines möglichen Wettbewerbsausschlusses geregelt, vgl. Wolff (2005), S. 111ff., Eckhard (2008), S. 114f. sowie Wilhelm (2008).

<sup>605</sup> Vgl. Liu et al. (2009), S. 296f. und S. 303ff.

<sup>606</sup> Hierzu ist vorab anzumerken, dass der vertragliche Detaillierungsgrad der im Rahmen der Opportunismusforschung veröffentlichten sechs Studien nicht über die Anzahl der Klauseln gebildet, sondern direkt abgefragt wurde.

<sup>607</sup> Vgl. Cavusgil et al. (2004), S. 12 und S. 18; vgl. Deeds/Hill (1999), S. 144 und S. 156.

<sup>608</sup> Vgl. Wuyts/Geyskens (2005), S. 106 und S. 110.

<sup>609</sup> Vgl. Achrol/Gundlach (1999), S. 110 und S. 117.

signifikant.<sup>610</sup> Von sechs Studien kann einzig Luo (2007) diesen von den allen Autoren unterstellten Zusammenhang im Rahmen einer Untersuchung von 192 internationalen Joint-Venture-Beziehungen signifikant belegen.<sup>611</sup> Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der negative Zusammenhang zwischen vertraglichem Detaillierungsgrad und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen i. d. R. nicht bestätigt werden konnte. Als denkbare Ursache für diesen überraschenden Befund könnte sich die in allen Fällen recht allgemeine Messung des vertraglichen Detaillierungsgrades erweisen, die über eine *direkte Abfrage* vorgenommen wurde. Poppo/Zenger (2002) kritisieren die empirische Spezifikation von Vertragsinhalten über eine direkte Abfrage und schlagen vor, stattdessen auf die verwendeten Vertragsklauseln und damit auf eine konkretere inhaltliche Ausgestaltung von Verträgen abzustellen, sodass “[...] more detailed and extensive measures would improve model specification and the reliability and validity of an empirical study.”<sup>612</sup> Die vorliegende Arbeit greift dieses Forschungsdefizit auf und wird, im Gegensatz zu allen anderen bisherigen Studien der *Opportunismusforschung*, den Zusammenhang unter Zuhilfenahme einer detaillierten, klauselbezogenen Operationalisierung erneut überprüfen. Während Aspekte der inhaltlichen Ausgestaltung von Verträgen (d. h. einer klauselbezogenen Betrachtung) in der letzten Dekade mit Ausnahme der Arbeit von Parkhe (1993) keine Berücksichtigung erfahren hat, stellte eine spätere Welle vertragsorientierter Veröffentlichungen darauf ab, zum einen jene Einflussfaktoren zu identifizieren, die sich für ein höheres Ausmaß an vertraglichem Detaillierungsgrad verantwortlich zeigen und zum anderen Auswirkungen hiervon zu untersuchen. Hintergrund all jener Untersuchungen ist also die Annahme, dass der Detaillierungsgrad<sup>613</sup> von Verträgen je nach Kontext und Gegenstand der Leistungsbeziehung variieren wird: Liegt ein nur niedriges Niveau an Faktorspezifität, Unsicherheit und Transaktionsfrequenz vor, sind sehr detaillierte Vertragswerke nicht notwendig, sodass auch entsprechend weniger Vertragskosten anfallen werden. Liegen hingegen sehr ausgeprägte Transaktionscharakteristika vor, muss ein vertragstheoretischer Rahmen entwickelt werden, der potenzielle Kontingenzen spezifiziert, Leitlinien für mögliche Konfliktlösungen bereithält und den Umgang mit den aus den Transaktionscharakteristika hervorgehenden Gefahren festlegt.<sup>614</sup> „According to a transaction cost framework, a firm should increase contractual

---

<sup>610</sup> Vgl. Wu et al. (2007), S. 290 und S. 296.

<sup>611</sup> Vgl. Luo (2007a), S. 860 und S. 868.

<sup>612</sup> Poppo/Zenger (2002), S. 723.

<sup>613</sup> Der Detaillierungsgrad von Verträgen wird in zahlreichen Studien auch als Vertragskomplexität bezeichnet; zu den Begrifflichkeiten siehe bspw. Furlotti (2007), S. 61; Ariño /Reuer (2005), S. 115; Barthélemy/Quelin (2006), S. 1176.

<sup>614</sup> Vgl. Reuer et al. (2006), S. 309.

safeguards in non-equity alliance when the partner is likely to be opportunistic.“<sup>615</sup> Während sehr frühe Studien versuchten, den Detaillierungsgrad der Verträge über die bloße Vertragslänge, subjektive Einschätzungen oder das Vorhandensein sehr spezifischer Vertragselemente zu erfassen,<sup>616</sup> folgen zahlreiche andere, *nicht* opportunistenbezogene Studien, der angeführten Empfehlung von Poppo/Zenger (2002) und stellen bei der Messung des vertraglichen Detaillierungsgrades auf das Vorhandensein konkreter Klauseln ab. Die darüber erzielten Erkenntnisse erweisen sich als vielschichtig und sollen nur stichpunktartig genannt werden: Im Hinblick auf die *Auswirkungen* eines hohen vertraglichen Detaillierungsgrades ergeben sich u. a. positive Folgen hinsichtlich der Beziehungszufriedenheit<sup>617</sup>, Vertrags- und Transaktionskosten<sup>618</sup> und negative Folgen für u. a. die Aussicht auf die zukünftige Zusammenarbeit der Partner und den Allianzerfolg<sup>619</sup> sowie einer geringeren Wahrscheinlichkeit vertraglicher Nach- bzw. Neuverhandlungen mit dem Partner.<sup>620</sup> Für die vorliegende Arbeit interessanter ist der Befund von Anderson/Dekker (2005), die empirisch nachweisen können, dass ein erhöhter Detaillierungsgrad von Verträgen mit einem verminderten Ausmaß nachvertraglicher Transaktionsprobleme einhergeht.<sup>621</sup> Im Hinblick auf die Einflussfaktoren vertraglicher Komplexität befassen sich zahlreiche Arbeiten mit den Auswirkungen früherer Vertragsbeziehungen und verschiedener Vertrauensaspekte.<sup>622</sup> Darüber hinaus konnte auch ein positiver Einfluss der strategischen Bedeutung der Leistungsbeziehung,<sup>623</sup> des Transaktionsvolumens<sup>624</sup>, der Netzwerkeinbindung<sup>625</sup> sowie der Einfluss einer nicht auf Dauer, also zeitlich begrenzten Leistungsbeziehung, empirisch aufgezeigt werden.<sup>626</sup> Transaktionskostentheoretisch interessant sind insbesondere die Einzelbefunde zu den in dieser Arbeit unterstellten Treibern opportunistischer Verhaltensweisen: *Faktorspezifität*, *Unsicherheit* und *Transaktionsfrequenz*. Während zu letzterem Einflussfaktor keine empirischen Befunde vorliegen, finden sich zu den

---

<sup>615</sup> Lui/Ngo (2004), S. 473.

<sup>616</sup> Vgl. Mellewigt et al. (2007b), S. 839f.

<sup>617</sup> Vgl. Helm/Kloyer (2004).

<sup>618</sup> Vgl. Saussier (2000); Anderson/Dekker (2005); Barthélemy/Quélin (2006).

<sup>619</sup> Vgl. Parkhe (1993).

<sup>620</sup> Vgl. Reuer/Ariño (2002); Ariño et al. (2008).

<sup>621</sup> Vgl. Anderson/Dekker (2005), S. 1747.

<sup>622</sup> Während bspw. Parkhe (1993), Blumberg (2001), Sobrero/Roberts (2002) einen negativen Zusammenhang zwischen einer Zusammenarbeit der Partner in der Vergangenheit und dem Ausmaß des vertraglichen Detaillierungsgrades aufzeigen können (ähnlich auch Lui/Ngo (2004), der von persönlichem Vertrauen ausgeht), belegen Poppo/Zenger (2002) und Lui/Ngo (2004), dass Vertrauen bzw. Vertrauen in die Kompetenzen des Partners, einen positiven Zusammenhang zum vertraglichen Detaillierungsgrad aufweist.

<sup>623</sup> Vgl. Barthélemy/Quélin (2006); Mellewigt et al. (2007b) sowie Reuer/Ariño (2007).

<sup>624</sup> Vgl. Blumberg (2001); Anderson/Dekker (2005).

<sup>625</sup> Vgl. Blumberg (2001).

<sup>626</sup> Vgl. Reuer/Ariño (2007).

verbliebenen beiden Determinanten einige z. T. sich widersprechende Ergebnisse: In Übereinstimmung mit der Argumentationslinie des TKA können zahlreiche Studien einen positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß *spezifischer Investitionen* und dem vertraglichen Detaillierungsgrad empirisch belegen.<sup>627</sup> Dem mit einem höheren Ausmaß an Faktorspezifität einhergehenden Problem partneropportunistischer Verhaltensweisen<sup>628</sup> wird offensichtlich durch eine verstärkte Verwendung von Klauseln bzw. einer ausgedehnteren Vertragslänge<sup>629</sup> versucht entgegenzuwirken: „As the potential value loss increases with investments in specific assets, managers will find it beneficial to negotiate more complex contracts to cover the consequences of breach and termination as well as the processes by which such threats will be handled.“<sup>630</sup> Ähnlich argumentieren auch Barthélemy/Quélin (2006), die den erhöhten vertraglichen Detaillierungsgrad im Fall hoher Faktorspezifität auf drei sich z. T. überlappende Gründe zurückführen: konkrete Maßnahmen zur Einschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen, Vermeidung einer zu großen Abhängigkeit vom Transaktionspartner sowie eine erhöhte Flexibilität im Hinblick auf externe Unwägbarkeiten.<sup>631</sup> Nicht bestätigt werden kann dieser Zusammenhang hingegen aber bspw. von Reuer et al. (2006) sowie Lui/Ngo (2004).<sup>632</sup> Auch hinsichtlich der *Umweltunsicherheit* gibt es widersprüchliche Befunde: Blumberg (2001) argumentiert transaktionskostentheoretisch und führt die mit externer Unsicherheit und Leistungsambiguität einhergehende Gefahr partneropportunistischer Verhaltensweisen an, denen durch ein höheres Ausmaß vertraglicher Detaillierung begegnet werden soll:<sup>633</sup> Während der postulierte Zusammenhang für Leistungsambiguität bestätigt werden kann, muss er für Umweltunsicherheit zurückgewiesen werden.<sup>634</sup> Poppo/Zenger (2002) führen in ähnlicher Weise an, dass die mit der Leistungsambiguität verbundenen Verhaltensrisiken durch erhöhte Anstrengungen in die Überwachung und Messbarkeit der Leistung und Produktivität, d. h. einem detaillierteren Vertragswerk, reduziert werden können (bspw. durch

<sup>627</sup> Vgl. Saussier (2000), S. 199ff.; Barthélemy/Quélin (2006), S. 1789; Reuer/Ariño (2007), S. 324ff.; Blumberg (2001), S. 841 sowie Anderson/Dekker (2005), S. 246.

<sup>628</sup> Vgl. Saussier (2000), S. 193; Anderson/Dekker (2005), S. 1739; Blumberg (2001), S. 831f.; Poppo/Zenger (2002), S. 708f.; Barthélemy/Quélin (2006), S. 1779; Reuer et al. (2006), S. 310.

<sup>629</sup> Vgl. Poppo/Zenger (2002), S. 719.

<sup>630</sup> Reuer/Ariño (2007), S. 316. Zur Einschränkung opportunistischer Verhaltensweisen aufgrund spezifischer Investitionen beinhalten Verträge dann bspw. spezielle Regelungen zu geistigem Eigentum, Regelungen zur Auflösung der Geschäftsbeziehung oder bspw. Preise im Falle einer Übernahme. Spezifischere Verträge erlauben es, die Konsequenzen eines möglichen Vertragsbruches genauer zu formalisieren, Maßnahmen zur Förderung einer langfristigen Zusammenarbeit zu integrieren oder Problemlösungsroutinen im Falle von Konflikten festzulegen, vgl. Reuer/Ariño (2007), S. 316; vgl. auch Reuer et al. (2006), S. 310.

<sup>631</sup> Vgl. Barthélemy/Quélin (2006), S. 1777.

<sup>632</sup> Vgl. Reuer et al. (2006), S. 320; Lui/Ngo (2004), S. 478.

<sup>633</sup> Vgl. Blumberg (2001), S. 832.

<sup>634</sup> Vgl. Blumberg (2001), S. 841.



das Festschreiben von Bedingungen, die die Überwachung des Partners erlauben: Veröffentlichungspflicht von Dokumenten und Berichten, die das Erbringen der Leistung und das Qualitätsniveau der Leistung ausweisen, Verwendung von Benchmarks zum Vergleich der erbrachten Leistungen mit anderen Referenzleistungen, etc.).<sup>635</sup> Gleichmaßen wird postuliert, dass auch externe Unsicherheit eine detailliertere Ausgestaltung von Verträgen nach sich zieht, da komplexere Formen der Anpassung spezifische Koordinationsmechanismen benötigen, die bereits ex-ante festgelegt werden können (bspw. im Rahmen von Prozeduren, die Umgang und Integration von Veränderungen erleichtern).<sup>636</sup> Da Anpassungen weder einseitig (Markt) noch über Anweisung (Hierarchie) durchgesetzt werden können, sind also Mechanismen notwendig, die den wechselseitigen (Verhandlungs)prozess im Fall von unerwarteten Veränderungen erleichtern.<sup>637</sup> Genau wie Blumberg (2001) können die Autoren zwar den im Hinblick auf Leistungsambiguität unterstellten Zusammenhang empirisch nachweisen, müssen die Hypothese im Rahmen der externen Unsicherheit, genau wie Anderson/Dekker (2005), aber ebenfalls verwerfen: im Gegensatz zu Blumberg (2001) ergab sich hierbei ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen externer Unsicherheit und vertraglichem Detaillierungsgrad.<sup>638</sup> Die Befunde von Barthélemy/Quélin (2006) wiederum belegen das Argumentationsmuster der beiden zuvor skizzierten Studien: Hier erweist sich der Zusammenhang zwischen Umweltunsicherheit und vertraglichem Detaillierungsgrad als hochgradig signifikant und positiv.<sup>639</sup> Saussier (2000) bezweifelt hingegen diese positive Beziehung und begründet dies zum einen über die grundsätzlichen Schwierigkeiten, einen derart detaillierten Vertrag formulieren zu können sowie (neben den hierfür notwendigen Vertragskosten) über ein erhöhtes Risiko, im Falle einer Fehlanpassung noch ausreichend flexibel zu sein, die nachteiligen Bedingungen erneut anzupassen.<sup>640</sup> Diese Argumentationsgang kann empirisch belegt werden<sup>641</sup> und liefert einen Erklärungsansatz für die Befunde von Poppo/Zenger (2002) und Blumberg (2001).

Obgleich nicht in allen dargestellten Fällen eine eindeutige Wirkungsbeziehung zwischen den Treibern opportunistischer Verhaltensweisen und einem erhöhten Ausmaß vertraglicher Detaillierung signifikant aufgezeigt werden konnte, orientiert sich die vorliegende Arbeit unabhängig von den skizzierten Befunden an der transaktionskostentheoretischen

---

<sup>635</sup> Vgl. Poppo/Zenger (2002), S. 709.

<sup>636</sup> Vgl. Poppo/Zenger (2002), S. 709.

<sup>637</sup> Vgl. Barthélemy/Quélin (2006), S. 1781.

<sup>638</sup> Vgl. Poppo/Zenger (2002), S. 719; vgl. Anderson/Dekker (2005), S. 1738 und S. 1744.

<sup>639</sup> Vgl. Barthélemy/Quélin (2006), S. 1789.

<sup>640</sup> Vgl. Saussier (2000), S. 193.

<sup>641</sup> Vgl. Saussier (2000), S. 200.

Argumentation und postuliert demzufolge, dass sich der Detaillierungsgrad von Verträgen an den Merkmalen des zugrunde liegenden Leistungsaustausches orientieren wird – im Fall von hoher Faktorspezifität und Unsicherheit wird über detaillierte Verträge so ein der internen Abwicklung der Leistungsbeziehung ähnlicherer Rahmen geschaffen, womit eine verminderte Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen einhergeht. Unter Unsicherheit über zukünftige Umweltbedingungen und Partnerverhalten tragen die in diesem juristisch bindenden Rahmenwerk definierten Rechte und Pflichten so nicht nur zu einer verträglichen Allokation von Risiken und einer gezielte Angleichung von Erwartungen und Anreizen bei,<sup>642</sup> sondern reflektieren auch ein im Idealfall transparentes Verhältnis reziproker Selbstbindung der Akteure, worüber sie ihre Anreize und Möglichkeiten opportunistischer Verhaltensweisen ex-ante selbst vermindern.<sup>643</sup> Klar spezifizierte Vertragsklauseln, wie z. B. klar definierte Verantwortlichkeiten, eindeutige Vorgabe von Verfahrensrichtlinien und Leistungszielen,<sup>644</sup> schriftlich festgelegte Vertragsstrafen im Falle opportunistischer Verhaltensweisen, die transparente Festlegung von Überwachungsaktivitäten und Überwachungsgegenstand<sup>645</sup> oder aber die Abgabe von Garantien im Hinblick auf eine langfristige Zusammenarbeit,<sup>646</sup> können dazu beitragen, die in dieser Arbeit formulierten Anreize für opportunistische Verhaltensweisen bereits ex-ante zu verringern.<sup>647</sup> „Sufficiently elaborate and carefully constructed contracts serve as a form of quasi-integration and establish a vertical interfirm authority relation that can subsequently guide behavior.“<sup>648</sup> Hieraus lassen sich die folgenden beiden Hypothesen ableiten:

---

<sup>642</sup> Vgl. Masten (2000), S. 26f.

<sup>643</sup> Vgl. Blumberg (1998), S. 35. Das/Rahman (2002) gruppieren Verträge aus diesem Grund auch in die Kategorie der „präventiven“ Mechanismen zur Begrenzung opportunistischer Verhaltensweisen ein, vgl. S. 98f.

<sup>644</sup> Vgl. Wuyts/Geyskens (2005), S. 106.

<sup>645</sup> Vgl. Lui/Ngo (2004), S. 473; Luo (2007a), S. 860.

<sup>646</sup> Vgl. Cavusgil et al. (2004), S. 11.

<sup>647</sup> Vgl. hierzu auch Liu et al. (2009), S. 296.

<sup>648</sup> Wuyts/Geyskens (2005), S. 104; Stinchcombe (1985), S. 126.

### **Hypothese 6a**

*Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen*

*Faktorspezifität (d. h. (1) Humankapitalspezifität und (2) zweckgebundenen Sachwerten),  
Umweltunsicherheit (d. h. (3) Nachfrage-, (4) Preis- und (5) technologischer Unsicherheit),  
(6) Leistungsambiguität,  
(7) Transaktionsfrequenz*

*und Zulieferopportunismus, wenn der Leistungsvereinbarung ein nur geringer vertraglicher Detaillierungsgrad zugrunde liegt.*

### **Hypothese 6b**

*Es besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen*

*Faktorspezifität (d. h. (1) Humankapitalspezifität und (2) zweckgebundenen Sachwerten),  
Umweltunsicherheit (d. h. (3) Nachfrage-, (4) Preis- und (5) technologischer Unsicherheit),  
(6) Leistungsambiguität,  
(7) Transaktionsfrequenz*

*und Zulieferopportunismus, wenn der Leistungsvereinbarung ein ausgeprägter vertraglicher Detaillierungsgrad zugrunde liegt.*

#### 3.4.3 SICH SELBST DURCHSETZENDE MECHANISMEN

***Wenn man einem Menschen trauen kann, erübrigt sich ein Vertrag.***

***Wenn man ihm nicht trauen kann, ist ein Vertrag nutzlos.***

***(Jean Paul Getty)***

***Most contractual arrangements consist of combination of explicit- and implicit-enforcement mechanisms.***

***(Klein (1980), S. 358)***

Die Effektivität detaillierter Vertragswerke hinsichtlich der Beschränkung opportunistischer Verhaltensweisen ist nicht unumstritten: Deren Ausarbeitung gestaltet sich i. d. R. als überaus komplex, die entsprechenden Verhandlungen als entsprechend zeitaufwendig und kostenintensiv.<sup>649</sup> Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass der Transaktionspartner überaus detailliert ausgearbeitete Verträge als Misstrauenssignal versteht,

---

<sup>649</sup> Vgl. bspw. Das/Rahman (2002), S. 99.

worüber Anreize geschaffen werden, dass dieser die Lücken im Vertragswerk entsprechend auszunutzen versucht.<sup>650</sup> Des Weiteren wurde bereits darauf hingewiesen, dass nicht alle Eventualitäten mit der sich Hersteller-Zulieferer Beziehung im Laufe der Zeit konfrontiert sehen könnten, auch ex-ante vorhergesehen werden können bzw. deren Vorhersage oder vertraglich umfängliche Ausarbeitung als zu kostenintensiv beurteilt werden muss:<sup>651</sup> „[...] enforceable contracts have the potential to suffer from high governance costs on account of maladaptation, conflict resolution, and incompleteness.“<sup>652</sup> Nicht in allen Fällen ist es also möglich, bereits ex-ante Spezifikationen über den Produktionsprozess oder Angaben zum Preis sowie erforderliche Produktionskapazitäten festzulegen.<sup>653</sup> Im Falle opportunistischer Verhaltensweisen wird der Hersteller den Vertragsbruch des Zulieferers deshalb nur unter großen Schwierigkeiten einem Dritten glaubhaft beweisen können.<sup>654</sup> So ist in vielen Fällen unklar, inwieweit die im Vertragswerk verwendeten Klauseln im Streitfall einer juristischen Überprüfung durch Dritte standhalten würden (z. B. eine sog. Nullfehler-Vereinbarung), sodass davon auszugehen ist, dass die Leistungsvereinbarungen stets einer gewissen juristischen Unschärfe unterliegen. Für diese offenkundig nicht ausreichende Wirkung formaler Verträge zur Beschränkung opportunistischer Verhaltensweisen liegen zahlreiche empirische Befunde vor:<sup>655</sup> „[...] the skepticism of various scholars about the effectiveness of contracts alone as documents of governance may be well founded – at least with respect to mitigating opportunism through decision control.“<sup>656</sup> Übereinstimmend weisen Ghoshal/Moran (1996) sowie Jap/Ganesan (2000) in diesem Zusammenhang auf den bereits einleitend angesprochenen Punkt hin, dass die intensive Verwendung formaler Verträge nicht nur eine Form von Misstrauen signalisiert, was sich entsprechend negativ auf die Transaktionskostenatmosphäre auswirken könnte, sondern auch die Flexibilität der Parteien reduziere, die Beziehungsleistung verringere und im schlimmsten Fall die Spirale einer sich-selbst-erfüllenden Prophezeiung losstrecken könnte, in der opportunistische Verhaltensweisen zutage treten, die ohne oder zumindest ohne den sehr intensiven Einsatz formaler Verträge nicht zu verzeichnen gewesen wären.<sup>657</sup> Obgleich die Studien von John (1984) und

---

<sup>650</sup> Vgl. Wuyts/Geyskens (2005), S. 106.

<sup>651</sup> Vgl. Gietzman (1996), S. 613; Klein (1980), S. 356.

<sup>652</sup> Srinivasan/Brush (2006), S. 450; vgl. hierzu auch Klein (1980), S. 360.

<sup>653</sup> Vgl. Taylor/Plambeck (2007), S. 1577f.

<sup>654</sup> Vgl. Klein (1980), S. 356.

<sup>655</sup> Vgl. hierzu bspw. die z. T. bereits in Kapitel 3.4.2 angeführten Befunde von Deeds/Hill (1999), S. 144 und S. 155ff.; Wuyts/Geyskens (2005), S. 106 und S. 109ff.; Cavusgil et al. (2004), S. 18 sowie Achrol/Gundlach (1999), S. 117 und Wu et al. (2007), S. 296.

<sup>656</sup> Achrol/Gundlach (1999), S. 118.

<sup>657</sup> Vgl. Ghoshal/Moran (1996), S. 22ff. sowie Jap/Ganesan (2000), S. 241.

Provan/Skinner (1989) nicht auf die Verwendung formaler Verträge abstellen, so unterstreichen ihre Befunde doch den oben angeführten Gedankengang: Fühlen sich Individuen in ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt, so neigen sie dazu, Widerstand zu leisten und Maßnahmen zu ergreifen, um ihre Position zu verbessern. Die Autoren postulieren demzufolge einen *positiven* Zusammenhang zwischen Formen formaler Kontrolle und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen den sie empirisch auch nachweisen können.<sup>658</sup> Es ist demzufolge notwendig, die per se unvollständigen Leistungsvereinbarungen zwischen Hersteller und Zulieferer durch andere, informelle Mechanismen komplementär zu ergänzen, die einen Umgang mit den Vertragslücken ermöglichen und damit die Wahrscheinlichkeit erhöhen, partneropportunistischer Verhaltensweisen wirksam einzuschränken.<sup>659</sup>

Eine der Kernaussagen des TKA ist es, dass [...] internal organization enjoys advantages [...] over market modes of contracting in circumstances where opportunism and small-numbers condition are joined.<sup>660</sup> Eine interne Abwicklung der Transaktion reduziert m. a. W. also den Anreiz für opportunistische Verhaltensweisen. Diese Idee soll nun auf den Kontext von Hersteller-Zuliefererbeziehungen übertragen werden, da die vertikale Integration des Zulieferers durch den Hersteller in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt wurde.<sup>661</sup> Die Angleichung der Interessen und das Einschränken partneropportunistischer Verhaltensweisen können in solchen Geschäftsbeziehungen und im Rahmen relationaler Verträge dann erreicht werden, wenn es dem Hersteller gelingt, Anreizstrukturen aufzubauen oder, allgemeiner gesagt, bestimmte Anreize gegeben sind, die dazu führen, dass die Erträge aus kooperativem Verhalten jene Erträge aus kurzfristigen, opportunistischen Verhaltensweisen überkompensieren.<sup>662</sup> Die Anreize für opportunistische Verhaltensweisen werden also soweit gesenkt (bzw. der Wille an die Anpassung an unvorhergesehene Ereignisse erhöht), dass

---

<sup>658</sup> Vgl. John (1984), S. 280ff.; Provan/Skinner (1989), S. 205 und S. 207ff. Siehe hierzu ferner auch die Befunde von Heide et al. (2007).

<sup>659</sup> Die Arbeit folgt damit den Überlegungen von Srinivasan/Brush (2006), vgl. S. 437 die darüber hinaus auch empirisch aufzeigen können, dass sich-selbst-durchsetzende Verträge - im Vergleich zu formalen Verträgen - das geeignetere Mittel für den Zulieferer darstellen, engere Bindungen zum Hersteller aufbauen zu können; vgl. hierzu auch Dyer (1996), der ebenso formale Verträge und informelle Absicherungen parallel betrachtet und die Überlegenheit japanischer Automobilhersteller auf die im Vergleich zu US-amerikanischen Automobilherstellern verstärkte Verwendung solcher informeller Mechanismen zurückführt. Darauf aufbauend zeigt Dyer (1997), dass sich hierfür vor allem die niedrigeren Transaktionskosten verantwortlich zeigen, deren Höhe u. a. auf die Verwendung von sich-selbst-durchsetzenden Vereinbarungen zurückzuführen ist, vgl. S. 543f.; vgl. auch Dyer/Singh (1998), S. 669.

<sup>660</sup> Williamson (1975), S. 29.

<sup>661</sup> Vgl. hierzu auch Klein (1980), S. 357.

<sup>662</sup> Vgl. Heide (1994), S. 79; vgl. hierzu auch Baker et al. (2002).

dieses von der Gegenseite als nicht mehr lohnenswert betrachtet wird, d. h. die Kosten des Vertragsbruches höher ausfallen werden, als die dadurch erzielten Gewinne.<sup>663</sup>

Die *Theorie sich selbst-durchsetzender Verträge* stützt sich auf die Annahme, dass die Ehrlichkeit bzw. Vertragstreue der Transaktionspartner keine angeborene Charaktereigenschaft repräsentiert, sondern nur dann ehrlich gehandelt wird, wenn diese Aktion für den Handelnden als vorteilhafter bewertet wird, als sich opportunistisch zu verhalten. Sie berücksichtigt, dass – wie skizziert – nicht alle vertraglich getroffenen Vereinbarungen de facto über Dritte durchgesetzt werden können. Die Unvollständigkeit der Verträge sorgt m. a. W. dafür, dass die juristische Durchsetzbarkeit von Ansprüchen der Transaktionspartner im Streitfall aufgrund der mangelnden rechtlichen Grundlage nicht gewährleistet ist. Um dennoch eine effiziente Abwicklung der Transaktion zu erreichen und opportunistisches Verhalten zu unterbinden, besteht im Rahmen langfristiger Geschäftsbeziehungen die Möglichkeit, im Falle opportunistischer Verhaltensweisen die Transaktionsbeziehung vorzeitig zu beenden oder dies zumindest anzudrohen.<sup>664</sup> Wann und in welchem Ausmaß eine Verletzung des Übereinkommens gegeben ist, obliegt gänzlich dem Ermessen der betroffenen Partei. Sich selbst-durchsetzende Vereinbarungen repräsentieren damit eine starke Form „privater Regelungen“ und erreichen ihre Durchsetzungskraft also *nicht* durch äußere Einflussnahmen Dritter,<sup>665</sup> sondern ausschließlich darüber, dass die Vorteile opportunistischer Verhaltensweisen, also der vertraglichen Nichterfüllung, stets niedriger ausfallen, als die langfristigen Vorteile die der Partei durch das Einhalten ihrer vertraglichen Verpflichtungen erwachsen:<sup>666</sup> „A self-enforcing agreement between two parties remains in force only as long as each party believes himself to be better off by continuing the

---

<sup>663</sup> Vgl. Srinivasan/Brush (2006), S. 437f. Wenn die „Sanktionen“ weniger verlustreich ausfallen, also die Erträge durch opportunistische Verhaltensweisen, wird der so handelnde Akteur seine opportunistischen Verhaltensweisen auch langfristig etablieren. So geschehen bspw. im Fall von Microsoft, das seine marktbeherrschende Stellung des Betriebssystems Windows jahrelang und bewusst wettbewerbsbeschränkend ausgenutzt hat. Trotz zahlreicher Beschwerden und Klagen von Branchenverbänden und Mitbietern von Internet-Browsern und sogenannter Media-Player-Software, war Microsoft weder bereit, technische Einzelheiten an andere Hersteller offenzulegen, damit deren Software reibungslos in Microsoft Systeme integriert werden kann, noch eine Deinstallation der Microsoft eigenen Software für das Abspielen von Medien und das Internet-Browsen durch die Nutzer zu ermöglichen. Die Wettbewerbsauflagen von EU-Kommission bzw. EU-Kartellbehörden blieben von Microsoft weitgehend unbeachtet und Ultimaten verstrichen unkommentiert. Erst als ein erneutes Verfahren vor dem EU-Gericht das wettbewerbswidrige Verhalten von Microsoft bestätigte und ein Rekordbußgeld von knapp 500 Mio. Euro Strafe festsetzte, war Microsoft zu Konzessionen bereit und beschränkte seine opportunistischen Verhaltensweisen; vgl. hierzu ausführlich: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Microsoft-kommt-nach-Gerichtsurteil-Forderungen-der-EU-Wettbewerbshueter-nach-Update-187549.html>.

<sup>664</sup> Vgl. Telser (1980), S. 43.

<sup>665</sup> Schon Macauley (1963) führte an, dass selbst in höchstentwickelten Wirtschaften *formgebundene* Regeln nur einen kleinen Teil der Summe von Beschränkungen ausmachen, mit denen sich die Transaktionspartner im Rahmen ihrer Geschäftsbeziehung konfrontiert sehen.

<sup>666</sup> Vgl. Klein (1980), S. 358.

agreement than he would be by ending it.“<sup>667</sup> Telser (1980) führt hierzu an, dass eine Partei nur dann ehrlich sein wird, wenn diese Ehrlichkeit bzw. der Anschein von Ehrlichkeit sich als lohnender erweist als die Unehrlichkeit. „Das Zuckerbrot, das die Peitsche der gerichtlichen Durchsetzung ersetzt, besteht in diesem Fall in der Überzeugung, dass Ehrlichkeit lohnender ist als Unehrlichkeit.“<sup>668</sup> Richter/Furubotn (2003) kommentieren hierzu treffend, dass die Pflege der Beziehung gewissermaßen zum Selbstzweck geschieht.<sup>669</sup> Ein anschauliches Beispiel hierfür nennt Greif (1993), der die Organisation einer Gruppe jüdischer Händler aus dem 11. Jahrhundert untersucht. Diese hatten ihren Fernhandel über ein informelles System von Prinzipal-Agent-Beziehungen organisiert. Hintergrund dieser Regelung war das Problem, dass weder hinreichend vollständige Verträge zwischen dem Prinzipal und seinen Agenten abgeschlossen werden konnten noch für den Prinzipal die Möglichkeit bestand, seine Agenten ausreichend genug kontrollieren zu können. Die Grundlage für mögliche Urteile Dritter war damit nicht gegeben. Eine Lösung schließlich konnte durch die Einführung einiger sich selbst durchsetzender Mechanismen erreicht werden: Ehrliches und verlässliches Verhalten der Agenten wurde durch eine Prämie der Prinzipale belohnt. Opportunistisches Verhalten der Agenten hingegen wurde - selbst im einmaligen Fall - mit dem Entzug von Aufträgen auf Lebenszeit sanktioniert. Eine besondere Form opportunistischen Verhaltens der Agenten bestand darin, sich selbst als Händler auszugeben. Um zusätzliche Anreize zu schaffen, dies zu verhindern, waren die Agenten der „unechten“ Händler von Sanktionen aufgrund opportunistischer Verhaltensweisen ausgenommen; m. a. W. durften diese Agenten den „unechten“ Händler betrügen, ohne dafür bestraft zu werden.

Sich selbst-durchsetzende Verträge können eine Reihe von Formen annehmen, deren gemeinsamer, opportunistikusbeschränkender Hintergrund aber stets auf die langfristige Vorteilhaftigkeitsorientierung des Geschäftspartners zurückzuführen ist: „Thus, the potential economic loss serves as a disincentive for opportunism.“<sup>670</sup> Ein solcher in der Literatur diskutierter Mechanismus ist bspw. die Bereitschaft des Herstellers, für gleichbleibend gute Qualität einen Preisaufschlag zu zahlen, der nicht nur die hohen Kosten für die hohe Leistungsqualität des Zulieferer (über)kompensiert, sondern auch die Erträge aus einem möglichen Vertragsbruch.<sup>671</sup> Ein ungleich häufiger diskutiertes Instrument zur Begrenzung

---

<sup>667</sup> Telser (1980), S. 27.

<sup>668</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 202.

<sup>669</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 187.

<sup>670</sup> Vgl. Wathne/Heide (2000).

<sup>671</sup> Vgl. Plambeck/Taylor (2006), S. 1510; Sako (1992) führt das Beispiel Toshiba an, die ihren Zulieferern einen solchen Preisaufschlag zahlen; siehe hierzu auch die empirischen Befunde von Rao/Bergen (1992), Mishra et al.

opportunistischer Verhaltensweisen ist jedoch der Besitz sogenannter „Geiseln“ (also „Sicherungsgüter“ oder „Pfänder“), die die transaktionskostentheoretische Literatur explizit berücksichtigt.<sup>672</sup> Neben formalen Zwängen, die dem Zulieferer bspw. durch Minderheitsbeteiligungen des Herstellers entstehen,<sup>673</sup> repräsentierten Kapitaleinlagen oder spezifische Investitionen des Zulieferers oder, allgemeiner gesagt, kritische oder wertvolle Ressourcen, die dem Geiselnehmer (d. h. dem Hersteller) zur Verfügung gestellt werden, Ausprägungen (informeller) sich-selbst-durchsetzender Mechanismen.<sup>674</sup> Durch die Übergabe solcher „Geiseln“ vermindert sich die u. U. bestehende Asymmetrie der in die Beziehung eingebrachten Ressourcen und vermindert damit die Abhängigkeit auf der einen bzw. den Anreiz für opportunistische Verhaltensweisen auf der anderen Seite.<sup>675</sup> Je wertvoller die „Geisel“ für den „Geiselgeber“ ist, desto eher ist von einer präventiven Wirkung auszugehen.<sup>676</sup> Ein Problem für den „Geiselnehmer“ entsteht dann, wenn es bspw. durch technologische Umbrüche im Laufe der Zeit zu Veränderungen im Hinblick auf den Wert der

---

(1998), Murry/Heide (1998) sowie Dutta et al. (1994). Die vorliegende Studie folgt der Argumentation von Wathne/Heide (2000) und geht davon aus, dass Preisaufschläge kein nachhaltiges Instrument darstellen, zuliefereropportunistische Verhaltensweisen zu beschränken. Nachdem Hersteller in den letzten Jahren versucht haben, ihre Fixkosten immer weiter zu senken, ist es zunächst einmal recht unwahrscheinlich davon auszugehen, dass diese bereit sein werden einen solchen Preisaufschlag zahlen zu wollen. Wichtiger ist allerdings der Aspekt, dass die Qualität der Beschaffungsobjekte häufig gar nicht sachgerecht vom Hersteller beurteilt werden kann, sodass der Zulieferer sich den Preisaufschlag aneignen könnte, ohne eine sachgerechte Gegenleistung hierfür zur Verfügung zu stellen.

<sup>672</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 169ff. und S. 195ff.

<sup>673</sup> Vgl. hierzu Dyer (1996a), S. 653 und Dyer (1997), S. 547f., der diesen Vorgang innerhalb der japanischen Automobilindustrie als gängig herausstellt. Die empirischen Befunde im Hinblick auf partneropportunistische Verhaltensweisen erweisen sich hierbei allerdings insofern als interessant, da keine der in Kapital vorgestellten Studien die negative Wirkung von „Equity“ und partneropportunistischen Verhaltensweisen bestätigen konnte: vgl. Brown et al. (2000), S. 52f. und S. 57ff.; Deeds/Hill (1999), S. 144f. und S. 155ff. sowie ferner Rokkan et al. (2003), S. 216ff.

<sup>674</sup> Vgl. hierzu auch Dyer/Singh (1998), S. 669.

<sup>675</sup> Vgl. Das/Rahman (2010), S. 65; Das/Rahman (2002), S. 104ff.; Heide (1994), S. 79.

Dieser Fall kann im Fall der Einigung auf Reziprozität auch auf beide Seiten ausgedehnt werden (bspw. durch beziehungsspezifische Investitionen von Hersteller und Zulieferer), sodass eine bilaterale Anwendung des Unterpfandmodells zur Anwendung kommt und unabhängig von rechtlichen Ansprüchen eine Bindung der Partner aneinander erreicht, vgl. Williamson (1985), S. 190ff. und Artz (1999), S. 117; Heide/John (1990), S. 32 und Anderson/Weitz (1992), S. 21. Zusammenfassend konstatierten hierzu Dyer/Singh (1998), S. 669: „These hostages may be financial (e.g., equity) or symmetric investments in specialized or cospecialized assets, which constitute a visible collateral bond that aligns the economic incentives of exchange partners. The fact that the value of the economic hostage will decrease in value if a party is opportunistic provides an incentive for trading partners to behave in a more trustworthy fashion. Further, since these investments may increase in value if the alliance partners cooperate, there is an incentive for the alliance partners to engage in value-creation initiatives.“

Für die Untersuchung einer wechselseitigen Übergabe von Geiseln und partneropportunistischen Verhaltensweisen siehe bspw. die empirische Studie von Jap/Anderson (2003), obgleich die Wirkungen nicht bestätigt werden konnten. Heide (1994) können im Gegenzug zumindest bestätigen, dass zweiseitige Abhängigkeiten zu einem erhöhten Ausmaß an Anpassungswillen gegenüber dem Partner führen, vgl. S. 79ff.; vgl. hierzu auch die Befunde von Srinivasan/Brush (2006), Dyer (1997), S. 550; Artz (1999), S. 117 und S. 121.

<sup>676</sup> Das/Rahman (2002) führen bspw. an, dass die gegenseitige, zwei-prozentige Kapitalbeteiligung zwischen der France Telekom und der Deutschen Telekom AG im Juli 1998 keine aus Sicht der Deutschen Telekom AG ausreichend wertvolle Geisel darstellte, um diese von opportunistischen Verhaltensweisen gegenüber seinem Partner abzuhalten, vgl. S. 105f.



„Geisel“ und damit auch zu der von ihr ausgehenden Sicherungswirkung kommt.<sup>677</sup> Auch sich selbst durchsetzende Anreizstrukturen sind demzufolge nicht dauerhaft effektiv, sondern unterliegen der Gefahr ihre bindende Wirkung im Laufe der Zeit zu verlieren. Zur Realisation der Strategie von Preisauflagen und „Geiselnahme“ ist es daneben erforderlich, dass im ersten Fall eine ausreichend hohe Finanzkraft des Herstellers vorliegt, die es ihm ermöglicht den Preisauflagen auch langfristig an den Zulieferer zu entrichten. Zur Forderung von „Geiseln“ hingegen benötigt der Hersteller eine gewisse Verhandlungsmacht, die nicht in jedem Fall als gegeben betrachtet werden kann.<sup>678</sup> Die vorliegende Untersuchung verzichtet aus diesem Grund auf eine Untersuchung dieser speziellen Formen von Geiseln, sondern stellt stattdessen auf allgemeinere Unterpfänder ab, die im Falle des Vertragsbruches des Zulieferers als gefährdet betrachtet werden können: Bedrohung seiner Reputation (Kapitel 3.4.3.1.), die damit sehr verwandte Aussicht auf eine zukünftige Zusammenarbeit mit dem Hersteller (Kapitel 3.4.3.2) sowie der aus der Sozialisation der Partner sich ergebende Beziehungswert (Kapitel 3.4.3.3).<sup>679</sup>

#### 3.4.3.1 Drohender Reputationsverlust

*Wer einmal stiehlt, heißt allzeit Dieb.  
(Deutsches Sprichwort)*

Wie angeführt, spielt im Rahmen relationaler Verträge die Glaubwürdigkeit von Verpflichtungen eine besondere Rolle, die durch die jeweilige Reputation des Partners signalisiert werden kann. Gerade in einem Umfeld, das von hohen Informationsasymmetrien gekennzeichnet ist, stellen reputationsfördernde Aktivitäten strategisch bedeutsame Vorgänge dar<sup>680</sup>, sodass bereits in Kapitel 3.4.1 ausgeführt wurde, dass die Reputation des Zulieferers den Informationsstand Dritter hinsichtlich dessen Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit reflektiert. Demzufolge kann dessen Reputation als Informationsquelle über seine „Kreditwürdigkeit“ aufgefasst werden. Auf der anderen Seite repräsentiert die Reputation des Zulieferers aber auch ein „Pfand“, das bei Fehlverhalten des Zulieferers zerstört werden kann, womit der Besitz solcher Geiseln die Wahrscheinlichkeit vertragstreuen

---

<sup>677</sup> Vgl. hierzu die Studie von Gulati et al. (1994), die dieses Problem vertiefend analysiert; vgl. ferner auch Plambeck/Taylor (2006), S. 1509f.

<sup>678</sup> Vgl. Wathne/Heide (2000), S. 45.

<sup>679</sup> Vgl. Dyer (1996a), S. 653 und Dyer (1997), S. 537 sowie Dyer/Singh (1998) die ähnlich gelagerte, „informelle“ Absicherungsmechanismen in ihrem empirischen Vergleich zwischen der US-amerikanischen und japanischen Automobilindustrie heranziehen; vgl. auch Carson et al. (2006), S. 1060.

<sup>680</sup> Vgl. Weigelt/Camerer (1988), S. 443; Poppo (1991).

Verhaltens des Geiselgebers nachhaltig und positiv beeinflussen könnte.<sup>681</sup> In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass auch die Reputation des Zulieferers eine solche (wenn auch nicht direkt übergebene) Geisel des Herstellers darstellt und damit geeignet erscheint, opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers zu beschränken. Hintergrund dieser beschränkenden Wirkung ist der Wert der Reputation für den Reputationsträger. Zum einen ist der Aufbau von Unternehmensreputation mit erheblichem Ressourceneinsatz verbunden, der sich nur über wiederholte Interaktionen, d. h. den Abschluss immer neuer Leistungsbeziehungen, amortisiert.<sup>682</sup> Die Geschwindigkeit eines möglichen Reputationsverlustes steht hierbei in keinem Verhältnis zu der Zeit, die deren Aufbau in Anspruch genommen hat.<sup>683</sup> Der Aufbau einer Reputation eines Unternehmens ist in diesem Sinne wie eine Investition zu verstehen, die sich nur dann auszahlen wird, wenn der Reputationsträger dauerhafte Vertragstreue zeigen wird. Zum anderen weisen Barney (1991) und Grant (1991) gleichermaßen darauf hin, dass die gute Reputation eines Unternehmens aufgrund ihrer Erfolgswirksamkeit einen Vermögensgegenstand bzw. strategischen Schlüsselfaktor repräsentiert,<sup>684</sup> den der Reputationsträger i. d. R. auch zu schützen bereit ist.<sup>685</sup> Die positive, mit der Reputation verbundene Signalwirkung, sichert die Attraktivität des Zulieferers im Hinblick darauf, bei zukünftigen Auswahlprozessen potenzieller Geschäftspartner Berücksichtigung zu finden,<sup>686</sup> sodass die Reputation eine Grundlage zukünftiger Einkommensströme darstellt.<sup>687</sup> Die Eignung der Reputation als Sicherungsgut wird auch Sicht des Zulieferers um so größer sein, je größer dessen vorhandene Reputation ausfällt bzw. je größer die Differenz zwischen den Erträgen, die dieser durch opportunistische

---

<sup>681</sup> Vgl. hierzu die Arbeit von Klein/Leffler (1981). Die Autoren beschäftigen sich mit einem Produktqualitäts-Modell. Sie kommen zu dem Schluss, dass ein Käufer, der einmal ein schlechtes Produkt einer Unternehmung erworben hat, keinen erneuten Kauf bei dieser Unternehmung vornehmen wird (Reputationsverlust). Aus diesem Grund ist es für die Unternehmung sinnvoll, ein hochwertiges Produkt zu einem höheren Preis als ein weniger hochwertiges Produkt für diesen höheren Preis anzubieten. Die Renten, die sich für die Unternehmung über die opportunistische Verhaltensweise generieren (hoher Preis, niedrige Qualität) sind geringer als die, die die Unternehmung über den langfristigen Verkauf höherwertiger Produkte zu einem höheren Preis erwirtschaften könnte. Für eine formale Darstellung dieses Sachverhaltes siehe McLeod (2007), S. 603ff.

<sup>682</sup> Vgl. Poppo (1991), S. 38.

<sup>683</sup> Vgl. Mayer (2006), S. 73.

<sup>684</sup> Vgl. auch Flanagan/O'Shaughnessy (2005), S. 445. Auch Rindova et al. (2010) bezeichnen Reputation als „intangible asset“ einer Unternehmung, vgl. S. 610f.

<sup>685</sup> Vgl. Mayer (2006), S. 73.

<sup>686</sup> Siehe hierzu die empirischen Befunde von Dollinger et al. (1997), S. 129 und S. 134 sowie Houston (2003) und Stuart (1998). Grund hierfür ist u. a. auch, dass kostenspielige Absicherungsmaßnahmen vor opportunistischen Verhaltensweisen des Zulieferers nur noch in verminderter Intensität eingesetzt werden müssen, vgl. Houston/Johnson (2000), S. 5.

<sup>687</sup> Vgl. Poppo (1991), S. 14. Vor allem auch deswegen, weil die Abnehmer für eine gute Qualität der Leistung auch bereit sein werden einen höheren Preis für das Beschaffungsgut zu entrichten, vgl. Rindova et al. (2005), S. 1039. Zum Zusammenhang zwischen Reputation und Performance siehe bspw. die Arbeiten von Boyd et al. (2010), Fombrun/Shanley (1990), Roberts/Dowling (2002), Shamsie (2003), Davies et al. (2010).

Verhaltensweisen sofort realisieren könnte und den durch den Reputationsverlust verminderten Erträgen mit dem bestehenden Partner und anderen Geschäftspartnern in der Zukunft. Um ihre zukünftigen Erträge zu sichern, haben die Zulieferer also sogar ein Interesse daran, ihre Reputation für kooperative Verhaltensweisen weiter auszubauen.<sup>688</sup> Je höher die Reputation des Zulieferers ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit der Teilhabe an attraktiven Geschäftsbeziehungen<sup>689</sup> und desto höher der Anreiz, diese durch opportunistische Verhaltensweisen nicht zu gefährden: „As such, an existing reputation provides a disincentive for opportunistic behavior.“<sup>690</sup> Bernstein (1990) zeigt dies in extremer Form am Beispiel der Gemeinschaft jüdischer Diamantenhändler in New York: Der überwiegende Anteil bedeutsamer Geschäftsabschlüsse basiert vor allem auf dem gegenseitigen Vertrauen der Mitglieder der Gemeinschaft. Eine vertrauenswürdige Reputation ist im Rahmen dieses Netzwerkes also von entscheidender Bedeutung. Opportunistische Verhaltensweisen eines Händlers würden aufgrund der schnellen und wenig kostspieligen Diffusion von Informationen im Netzwerk sofort zu einem Reputationsverlust führen, sodass dessen Teilhabe an wechselseitigen Geschäftsbeziehungen bzw. den damit verbundenen Kooperationsgewinnen in Zukunft gar nicht oder zumindest nur noch in äußerst verminderter Form möglich ist.<sup>691</sup> Die Gefahr des Verlusts der wirtschaftlich wertvollen Reputation kann demzufolge einen wichtigen Anreiz darstellen, der Versuchung zu widerstehen, sich kurzfristige Gewinne über Täuschungsmanöver zu verschaffen. Die Reputation bildet hier also eine Art brancheninterne Norm, die opportunistische Verhaltensweisen wirksam in der Lage ist einzuschränken.<sup>692</sup> Anders als bei der weiter oben in dieser Arbeit geführten Diskussion um den Einsatz vertraglicher Mechanismen sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass sich die Durchsetzung des Reputationsmechanismus gänzlich ohne das Zutun oder den Verweis auf eine juristische Rechtsordnung vollziehen kann. Die wirksame Durchsetzung hängt zunächst von der Annahme ab, dass „die unsichtbare Hand“ des Marktes nicht vertragstreuen Akteuren langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit entziehen und aus dem

---

<sup>688</sup> Vgl. Poppo (1991), S. 35.

<sup>689</sup> Vgl. hierzu bspw. die empirischen Befunde Ahuja (2000).

<sup>690</sup> Wathne/Heide (2000), S. 46; vgl. auch Carson et al. (2006), S. 1061.

<sup>691</sup> Vgl. Bernstein (1992), S. 140ff.; vgl. hierzu auch Provan (1993), S. 844. Ein ähnliches Beispiel nennen Milgrom et al. (1990): Hier signalisierte die Teilnahme von Kaufleuten an der Handelsmesse im 12. und 13. Jahrhundert deren Reputation. An der Messe teilnahmeberechtigt waren ausschließlich Kaufleute, die nicht durch opportunistische Verhaltensweisen aufgefallen waren, was durch strenge Anwesenheitskontrollen überwacht wurde. Wurde ein Händler auf der Messe dennoch beim Betrug ertappt, so wurde dieser einem Gericht unterstellt und ihm die Freiheit entzogen. Im Regelfall war aus Sicht der Kaufleute also davon auszugehen, es auf der Messe mit absolut integren Vertragspartnern zu tun zu haben.

<sup>692</sup> Vgl. Bernstein (1992), S. 157.

Markt drängen wird.<sup>693</sup> Demzufolge kann der Hersteller androhen, opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers - ganz bewusst - in die Öffentlichkeit bzw. den Markt zu tragen, um damit eine Verminderung der Reputation des Zulieferers zu erwirken.<sup>694</sup> Kommt es also zu opportunistischen Verhaltensweisen des Zulieferers, so kann der Hersteller diese negativen Informationen dem Markt zuführen und für eine schnelle Verbreitung sorgen, worüber die Verhaltensweisen des Zulieferers öffentlich wären und sich im nachhaltigsten Fall reputationsschädigend für diesen auswirken würden. Hinzu treten möglicherweise juristische Schritte, die – selbst wenn sich diese als nicht erfolgreich herausstellen sollten – die Reputation des Opportunisten weiter infrage stellen.<sup>695</sup> Hierüber entstehen dem Reputationsträger hohe Opportunitätskosten, weil die Realisation zukünftiger Geschäftsbeziehungen mit attraktiven Partnern nunmehr infrage gestellt ist.<sup>696</sup> „Firms or individuals that develop a reputation for behaving opportunistically will often be excluded from future economic exchanges where exchange vulnerabilities are significant.“<sup>697</sup> Davies et al. (2010) führen in diesem Zusammenhang die drastischen Umsatzeinbrüche bzw. den späteren Zusammenbruch von Arthur Andersen an, als deren Verwicklung im Enron-Skandal der Öffentlichkeit bekannt wurde.<sup>698</sup> Zulieferer mit einer fragwürdigen Reputation sind aus Sicht potenzieller Geschäftspartner nicht attraktiv, da (vom Hersteller) zusätzliche Mittel zu deren Bindung und Kontrolle bereitgestellt werden müssen, die den ökonomischen Wert der Geschäftsbeziehung bereits ex-ante vermindern.<sup>699</sup>

Es wurde angeführt, dass sich-selbst-durchsetzende Verträge auf dem Kalkül basieren, dass die Konsequenzen opportunistischer Verhaltensweisen als ökonomisch weniger lohnenswert beurteilt werden als vertragstreues Verhalten. Wie im nächsten Kapitel dargestellt, liegt die Voraussetzung hierfür häufig in der Aussicht auf *zukünftige* Kooperationsgewinne mit dem bestehenden Partner. Der Reputationsmechanismus hingegen verdeutlicht, dass opportunistische Verhaltensweisen auch im Falle einer nur *einperiodischen* Leistungsbeziehung zwischen Hersteller und Zulieferer wirksam begrenzt werden, da die

---

<sup>693</sup> Vgl. Hill (1990).

<sup>694</sup> Vgl. Das/Rahman (2002), S. 110.

<sup>695</sup> Vgl. Hill (1990), S. 505.

<sup>696</sup> Vgl. Houston (2003), S. 332; Klein et al. (1978).

<sup>697</sup> Barney/Hansen (1994), S. 178.

<sup>698</sup> Vgl. Davies (2010) et al. S. 531. Ein allgemeineres Beispiel nennen die Autoren im Zusammenhang mit der zu Beginn der 80er Jahre erstmals großflächig auftretenden BSE-Krise (Bovine spongiforme Enzephalopathie (BSE) ist die Bezeichnung für eine Tierseuche, die das Gehirn von Rindern befällt. Der Verzehr von verseuchtem Fleisch kann auch bei Menschen Krankheiten hervorrufen). Obgleich nur einige Länder von der Tierseuche betroffen waren, war die Reputation der Rindfleischherzeuger derart beschädigt, dass die Absätze von Rindfleisch auch in nicht betroffenen Ländern drastisch einbrachen.

<sup>699</sup> Vgl. Hill (1990), S. 505.

Effekte des Vertragsbruches über die bestehende Leistungsbeziehung hinausragen und an anderer Stelle sichtbar werden.<sup>700</sup> Die verhaltensbindende Wirkung der Reputation wird dennoch zunächst von der grundsätzlichen Frage abhängen, inwieweit der Hersteller die Reputation des Zulieferers auch tatsächlich in der Lage ist zu beschädigen. Neben der Tatsache, dass sich der Reputationsmechanismus bei einer bereits ohnehin eher fragwürdigen Reputation des Zulieferers als nicht besonders wirksam herausstellen dürfte,<sup>701</sup> muss gerade vor dem Hintergrund, dass opportunistische Verhaltensweisen sich auch „versteckt“ vollziehen können, vor allem die Beobachtbarkeit der Nichterfüllung des Versprechens gegeben sein, um diese öffentlich machen zu können.<sup>702</sup> Darüber hinaus sind es aber vor allem Transparenz und Durchlässigkeit der Marktstrukturen und bestehende Netzwerke, die nicht nur die grundsätzliche Verfügbarkeit der Reputationsinformation beeinflussen, sondern auch eine rasche Verbreitung und Integration neuer Informationen über den Reputationsträger gewährleisten.<sup>703</sup> Im Hinblick auf die in Kapitel 3.3 dargestellten Treiber partneropportunistischer Verhaltensweisen soll aus diesem Grund zunächst folgende Hypothese übergeprüft werden:

### **Hypothese 7a**

*Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen*

*Faktorspezifität (d. h. (1) Humankapitalspezifität und (2) zweckgebundenen Sachwerten),*

*Umweltunsicherheit (d. h. (3) Nachfrage-, (4) Preis- und (5) technologischer Unsicherheit),*

*(6) Leistungsambiguität,*

*(7) Transaktionsfrequenz*

*und Zulieferopportunismus, wenn die Information hierüber anderen Marktteilnehmern nur schwer zugänglich gemacht werden kann (m. a. W. keine Reputationseffekte auftreten werden).*

Geht man von dagegen von einer glaubhaften Sanktionsdrohung (und einem hohen Reputationswert des Zulieferers) aus, so steigt damit die Chance auf erwartungskonformes Verhalten bzw. einer verminderten Wahrscheinlichkeit partneropportunistischer Verhaltensweisen und zwar unabhängig davon, welcher Treiber sich für die opportunistische Verhaltensweise verantwortlich zeigt. Neben den oben dargestellten Umweltfaktoren ist für

---

<sup>700</sup> Vgl. Hill (1990), S. 505.

<sup>701</sup> Vgl. Das/Rahman (2002), S. 110.

<sup>702</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 409.

<sup>703</sup> Vgl. Barney (1997), S. 308; Wathne/Heide (2000), S. 46f.; Moschandreas (1997), S. 50.

die Wirkungsweise des Reputationsmechanismus einzig entscheidend, dass opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers bemerkt, glaubhaft auf diesen zurückgeführt und anderen Marktteilnehmern kommuniziert werden können. Hierüber ergibt sich schließlich die Bedrohung seines Reputationskapitals durch Verlautbarungen und ein publik machen des Herstellers. Demzufolge konstatieren Dollinger et al. (1997): “ [...], the threat of opportunism by the target firm is reduced by virtue of the target's positive reputation”<sup>704</sup> Vor diesem Hintergrund und der Tatsache, dass empirische Befunde hierzu bislang so gut wie nicht vorliegen,<sup>705</sup> soll nachstehende Gegenhypothese formuliert werden:

### **Hypothese 7b**

*Es besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen*

*Faktorspezifität (d. h. (1) Humankapitalspezifität und (2) zweckgebundenen Sachwerten),*

*Umweltunsicherheit (d. h. (3) Nachfrage-, (4) Preis- und (5) technologischer Unsicherheit),*

*(6) Leistungsambiguität,*

*(7) Transaktionsfrequenz*

*und Zulieferopportunismus, wenn die Information hierüber anderen Marktteilnehmern leicht zugänglich gemacht werden kann (m. a. W. erhebliche Reputationseffekte auftreten werden).*

#### 3.4.3.2 Shadow of the Future

*Business more than any other occupation is a continual dealing with the future - it is continual calculation, an instinctive exercise in foresight.*  
(Henry Robinson Luce)

*The shadow of the future allows for retaliation to opportunism.*  
(Blumberg (2001), S. 834)

*The relational contract is sustained, not by the court system, but by the future value of a trusting, cooperative relationship.*  
(Taylor/Plambeck (2007), S. 1577)

Das Konzept des „Shadow of the Future“ (SOF) ist mit dem vorstehenden Ansatz eines möglichen Reputationsverlustes eng verknüpft. Während letzterer vor allem auf dem Kalkül eines zukünftigen Ertragsrückgangs durch das Nichtzustandekommen von Geschäftsbeziehungen mit *anderen* Marktteilnehmern fokussiert, stellt der SOF vor allem auf

<sup>704</sup> Dollinger et al. (1997), S. 129; vgl. auch Wathne/Heide (2000), S. 46; Das/Rahman (2002), S. 110.

<sup>705</sup> Bemerkenswerte Ausnahmen hiervon sind Poppo (1991), Wang (2002) und ferner Carson et al. (2006).

die (monetären) Folgen des Abbruchs der Beziehung mit dem *aktuellen* Partner bzw. die fehlende Aussicht auf eine zukünftige Zusammenarbeit mit diesem ab.<sup>706</sup> Die verhaltensbeschränkende Wirkung des SOF ist also nicht an die Transparenz des Marktes gekoppelt, sondern ergibt sich über das Ausmaß zukünftiger Kontinuität, die der Hersteller dem Zulieferer bereit ist, in der Gegenwart zuzubilligen. Gleichermäßen ist die Durchsetzungskraft des SOF nicht an eine bisherige Zusammenarbeit der Partner bzw. an deren persönliche Erfahrungswerte übereinander gebunden, sondern kann auch völlig losgelöst hiervon seine verhaltensbeschränkende Wirkung entfalten.<sup>707</sup> Die Aussicht auf eine langfristige, zukünftige Zusammenarbeit mit dem Hersteller beeinflusst das Verhalten des Zulieferers in zweierlei Hinsicht: Zum einen schmälern opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers die grundsätzliche Aussicht zukünftiger Leistungsbeziehungen mit dem Hersteller. Zum anderen erleichtert die Aussicht auf eine langfristige Zusammenarbeit die Entwicklung von Kooperation und Vertrauen zwischen Hersteller und Zulieferer,<sup>708</sup> sodass von einem in Zukunft höheren Beziehungswert auszugehen ist, der durch opportunistische Verhaltensweisen in der Gegenwart nicht gefährdet werden soll: „Cooperative assurance are built through reciprocal acts and depend critically upon a significantly long time horizon of future exchange.“<sup>709</sup> Die Aussicht auf eine langfristige Geschäftsbeziehung mit einem Partner repräsentiert aus Sicht der Zulieferer ein wichtiges Kriterium für eigenen Betriebserfolg.<sup>710</sup> Srinivasan/Brush (2006) führen hierzu an, dass eine ausgedehnte Aussicht auf zukünftige Zusammenarbeit aus Sicht des Zulieferers bspw. die Wahrscheinlichkeit erhöht, im Laufe der Zeit Kostendegression zu realisieren und eigene Investitionen amortisieren zu können.<sup>711</sup> Allgemeiner ausgedrückt, ermöglicht ein langfristiger Beziehungshorizont dem Zulieferer also strategisch zu planen und seine Strukturen frühzeitig an ggf. veränderte Marktbedingungen anzupassen.<sup>712</sup> In der *Spieltheorie* wird der Zusammenhang zwischen Erwartungshorizont und opportunistischem Verhalten in zweiseitigen Beziehungen häufig als

---

<sup>706</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1061.

<sup>707</sup> Vgl. hierzu bspw. die Befunde von Plambeck/Taylor (2006).

<sup>708</sup> Vgl. Heide/Miner (1992); Nooteboom et al. (1997), S. 321 sowie Dyer/Chu (2003); vgl. hierzu auch die empirischen Befunde von Joshi/Stump (1999b), S. 339 und S. 342.

<sup>709</sup> Poppo et al. (2008), S. 41, die den positiven Zusammenhang zwischen der Aussicht auf längerfristige Zusammenarbeit und dem Niveau an zwischenbetrieblichem Vertrauen auch empirisch nachweisen können. Obgleich Sako/Helper (1998) diesen Zusammenhang empirisch nicht aufzeigen können, so können sie dennoch einen negativen Effekt zwischen einem langen SOF und Misstrauen bestätigen, vgl. S. 400ff.

<sup>710</sup> Vgl. hierzu die Befunde von Meinig (2005), S. 50.

<sup>711</sup> Vgl. Srinivasan/Brush (2006), S. 441; vgl. auch Dyer/Ouchi (1993).

<sup>712</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1997), S. 54 und S. 69.

sogenanntes Gefangenendilemma modelliert.<sup>713</sup> Im Basisszenario stehen den beiden rational handelnden, mit unterschiedlichen Interessen behafteten Akteuren, zwei Entscheidungsoptionen im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit dem Partner zur Verfügung: Kooperation oder Vertragsbruch und damit die Aneignung der Quasi-Rente. Jeder Akteur kennt die zu erwartenden Ausgänge für jede Kombination von Entscheidungen, entscheiden aber ohne Kenntnis darüber, für welche Option sich der Partner entscheiden wird. Die nachstehende Auszahlungsmatrix verdeutlicht die Konsequenzen der jeweiligen Handlungsoptionen (Abb. 11). Im Falle einer beidseitigen Kooperation erhalten beide Spieler 10\$. Spielt einer der Spieler defekt, erhält dieser 15\$, während der „betrogenen“ Spieler eine Auszahlung von 0\$ erhält. Spielen beide Akteure defekt, erhält jeder eine Auszahlung von nur noch 5\$, da ein Großteil der Quasi-Rente durch nicht-kooperatives Verhalten beider Spieler verloren geht.<sup>714</sup> Unterstellt man nun eine nur *einperiodige* Leistungsbeziehung, m. a. W. also keinen SOF und damit keine Zurechnung von zukünftigen Nachteilen, die sich aus dem heutigen opportunistischen Verhalten ergeben, wird unmittelbar deutlich, dass die Defektionsstrategie die Kooperationsstrategie dominieren wird<sup>715</sup> und für keinen Akteur Anreize vorliegen, als Einziger von dieser Gleichgewichtskombination abzuweichen.

<b>Gefangenendilemma</b>		
	Spieler X	
	<i>kooperatives und vertrauensvolles Verhalten</i>	<i>opportunistisches Verhalten</i>
Spieler Y		
<i>kooperatives und vertrauensvolles Verhalten</i>	Auszahlung X = \$10 Auszahlung Y = \$10	Auszahlung X = \$15 Auszahlung Y = \$0
<i>opportunistisches Verhalten</i>	Auszahlung X = \$0 Auszahlung Y = \$15	Auszahlung X = \$5 Auszahlung Y = \$5

**Abbildung 11: Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemmas**  
(Quelle: in Anlehnung an Hill (1990), S. 504)

<sup>713</sup> Vgl. Hill (1990), S. 503; vgl. hierzu ausführlich Rappaport (1989). Das vom ökonomischen Kontext losgelöste Gefangenendilemma lautet wie folgt: „Zwei Gefangene werden getrennt einem Richter vorgeführt. Sie werden eines Mordes bezichtigt, für den sie mit zwölf Jahren Gefängnis rechnen müssen. Leider kann man den beiden Delinquenten nur einen mit dem Mord in Zusammenhang stehenden Raub nachweisen, für den sie lediglich drei Jahre Gefängnis zu erwarten hätten. Der Richter macht aufgrund einer Kronzeugenregelung den Vorschlag, dass die Strafe desjenigen, der sich als Kronzeuge zur Verfügung stellt, auf Bewährung ausgesetzt wird. Beschuldigen beide den jeweils anderen, entfällt der Straferlass aufgrund der Kronzeugenregelung. Beide Delinquenten können aber nur wegen Beihilfe zum Mord zu acht Jahren Gefängnis verurteilt werden, weil nicht exakt feststellbar ist, welcher der beiden Täter den Mord tatsächlich verübt hat.“ Vogt (1997), S. 66.

<sup>714</sup> Vgl. Hill (1990), S. 504.

<sup>715</sup> Vgl. Heide/Miner (1992), S. 267; Poppo (1991), S. 16; Rokkan et al. (2003), S. 212.



Unabhängig davon, wie sich der andere Partner verhalten wird, zahlt sich eine opportunistische Verhaltensweise in jedem Fall aus (entweder durch einen Ertrag von 15\$ oder 5\$), sodass die Wahl einer Kooperationsstrategie nicht rational wäre.<sup>716</sup> Selbst im Fall von beidseitigem Vertragsbruch ist die Auszahlung für einen Akteur immer noch höher als im Fall einer Kooperationsstrategie und dem Vertragsbruch der Gegenseite. Die rationale Vorteilhaftigkeit von Vertragsbruch lässt sich nun auf alle Szenarien anwenden, die durch einen fest definierten Endpunkt, d. h. eine vorab bestimmte Anzahl von Spielrunden, gekennzeichnet sind. In der vorletzten Runde ist kooperatives Verhalten nicht mehr sinnvoll, da jeder Spieler antizipieren würde, dass der jeweils andere Akteur in der letzten Runde vertragsbrüchig werden würde.<sup>717</sup> Diese Logik allerdings impliziert die Vorteilhaftigkeit sich auch schon vor der vorletzten Periode opportunistisch zu verhalten usw. Diese Rückwärtsinduktion zeigt die völlige Auflösung kooperativer Verhaltensmuster bei einer endlichen Wiederholung des Spiels.<sup>718</sup> Unterstellt man nun begrenzte Rationalität und unvollständige Information, herrscht per Annahme nun Unsicherheit über die Wahrscheinlichkeit, mit der mindestens noch eine weitere Spielrunde erfolgt. Über mathematische Analysen lässt sich nun zeigen, dass in einer solchen, von Unsicherheit gekennzeichneten Situation, die Vorteilhaftigkeit nun darin liegt, eine stabile und durch kooperative Verhaltensweisen gekennzeichnete Beziehung aufzubauen und aufrecht zu erhalten, worüber im Vergleich zum Defektionsgleichgewicht ein beidseitiger Nutzenzuwachs realisiert werden kann. Voraussetzung hierfür ist die Vereinbarung einer einfachen Reziprozitätsstrategie<sup>719</sup>: Ein Akteur kooperiert solange, wie auch der andere Akteur sich vertragstreu zeigt.<sup>720</sup> „Through expectations of reciprocity [...] the future casts a shadow back

---

<sup>716</sup> Auf das vom ökonomischen Kontext befreite Gefangenendilemma bezogen bedeutet dies: „Täter A überlegt, wie viele Jahre Gefängnis er zu erwarten hätte. Schweigt sein Komplize, muss er im Fall kooperativen Verhaltens mit drei Jahren Haft rechnen, bei Verrat käme er sofort frei. Ein Geständnis wäre in diesem Fall also günstiger für ihn. Defektiert sein Komplize aber und verrät ihn, würde sein Schweigen zwölf Jahre, sein Geständnis aber nur acht Jahre Gefängnis bedeuten. Auch in diesem Fall würde sich für ihn ein Geständnis lohnen. Also ergibt sich, unabhängig von dem, was der Komplize tut, für den Täter A eine eindeutige Präferenz für den Verrat, d. h. er legt ein Geständnis ab. Täter B führt die gleichen Überlegungen durch. Auch für ihn gilt, dass er mit einem Geständnis in jedem Fall besser fährt als mit Schweigen. Deshalb wird auch er ein Geständnis ablegen und beide Delinquenten landen für jeweils acht Jahre im Gefängnis“, Vogt (1997), S. 67.

<sup>717</sup> Vgl. Hill (1990), S. 504; Poppo (1991), S. 16f.

<sup>718</sup> Vgl. Heide/Miner (1992), S. 267.

<sup>719</sup> Die Simulationen von Axelrod (1984) zeigen eine Vielzahl möglicher Strategien: bspw. „immer Vertragsbruch“ oder „auf zweimal Vertragstreue folgt einmal Vertragsbruch“, etc. Die Ergebnisse belegen jedoch die Vorteilhaftigkeit der sogenannten tit-for-tat-Strategie, die auf Reziprozität basiert. Hintergrund hierfür ist, dass die Zusammenarbeit nie aus opportunistischen Gründen beendet wird, sondern lediglich dann, wenn auch der andere Akteur vertragsbrüchig wurde, vgl. S. 33; vgl. auch Hill (1990), S. 506f.; Heide/Miner (1992), S. 267.

<sup>720</sup> Vgl. Hill (1990), S. 506; vgl. hierzu auch Axelrod (1984).

upon the present, affecting current behavior patterns.”<sup>721</sup> Je nach Verhandlungsgeschick können also (kooperative) Vereinbarungen geschlossen werden, die Auszahlungsströme realisieren, die höher sind als im Fall eines beidseitigen Vertragsbruches.<sup>722</sup> Kommt es zu opportunistischen Verhaltensweisen des Partners, werden diese - gemäß der „Auge und Auge und Zahn um Zahn“ Strategie - durch den eigenen Vertragsbruch (bzw. den Abbruch der Beziehung) sofort und ohne Einschaltung Dritter sanktioniert und vergolten:<sup>723</sup> „The threat of punishment produces cooperative behavior.“<sup>724</sup> Es wird unmittelbar deutlich, dass die Durchsetzung der Sanktion und der Erfolg der Reziprozitätsstrategie nur dann erfolgen werden, wenn zum einen ein ausreichend langer Zeithorizont besteht, das eigene Verhalten dem Verhalten des Partners anpassen zu können<sup>725</sup> und zum anderen gewährleistet ist, dass der andere Akteur den möglichen Auszahlungen in der Zukunft einen ausreichend hohen Wert einräumt:<sup>726</sup> „Opportunism might pay when the returns from opportunism in a given time period outweigh the discounted present value of future cooperation that is put in jeopardy by such action.“<sup>727</sup> Ein ausreichend langer (und als ausreichend wertvoll erachteter) SOF kann so, unabhängig von Drittparteien bzw. der Verwendung formaler Verträge, Altruismus und anderen partnerbezogenen Motiven, dazu beitragen, partneropportunistische Verhaltensweisen wirksam einzuschränken.<sup>728</sup> Heide/Miner (1992) übertragen diese spieltheoretische Basis auf den Kontext einer Buyer-Seller Beziehung<sup>729</sup> und können die Wirksamkeit des Argumentationsganges empirisch belegen, indem sie einen positiven Zusammenhang zwischen einem langen SOF und Flexibilität, Informationsaustausch und gemeinsamer Problemlösungsfindung identifizieren.<sup>730</sup> Folglich konstatieren sie: „Extendedness in a relationship has a large and a significant positive effect on cooperative

---

<sup>721</sup> Parkhe (1993), S. 799; vgl. auch Joshi/Stump (1999b), S. 339.

<sup>722</sup> Vgl. Vogt (1997), S. 115.

<sup>723</sup> Vgl. Heide/Miner (1992), S. 267; Rokkan et al. (2003), S. 212; Blumberg (2001), S. 834.

<sup>724</sup> Poppo (1991), S. 25; vgl. hierzu auch Carson et al. (2006), S. 1060.

<sup>725</sup> Vgl. Vogt (1997), S. 115. Demzufolge konstatieren Heide/John (1990), S. 26 treffend: „Future interaction between exchange partners provides an opportunity to reward good behavior and punish opportunism.“

<sup>726</sup> Vgl. Axelrod (1984), S. 124; Hill (1990), S. 509 konstatieren hierzu treffend: „Opportunism may be a viable strategy if the future is not important to the aggressor. But [...] the possibility that the participants to an exchange may interact again in the future, along with the importance of an actor’s reputation for future exchanges with others, suggests that in general the future is important.“

<sup>727</sup> Hill (1990), S. 510; vgl. auch Nooteboom et al. (1997), S. 321.

<sup>728</sup> Vgl. Heide/Miner (1992), S. 267. Carson et al. (2006) bezeichnen deshalb die Berücksichtigung des SOF als Entscheidungskriterium für opportunistische Verhaltensweisen als „calculative approach“, vgl. S. 1060.

<sup>729</sup> Siehe hierzu auch ausführlich Wolters (1995), der die spieltheoretischen Erkenntnisse auf Hersteller-Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie bezieht, S. 158ff.

<sup>730</sup> Vgl. Heide/Miner (1992), S. 274f. Siehe hierzu auch die Arbeit von Poppo (1991), die eine größere Aufgeschlossenheit von Lieferanten im Hinblick auf die Offenlegung produktionskostenbezogener Daten nachweisen kann, wenn Aussicht auf eine längere Zusammenarbeit mit dem Käufer besteht, vgl. S. 92.

behavior [...].<sup>731</sup> Dieser Zusammenhang war Untersuchungsgegenstand in einer Reihe weiterer empirischer Studien: So führt bspw. Parkhe (1993) an, dass zukünftige Interaktionen der einen Seite genügend (zeitlichen) Raum bieten, die andere Seite für ggf. opportunistische Verhaltensweisen zu bestrafen, sodass der SOF letztlich zu einer beständigen Kooperation beiträgt, in der opportunistisches Verhalten gehemmt und die Leistung der Kooperation gefördert wird.<sup>732</sup> Artz (1999) argumentiert ähnlich und unterstellt, dass ein langer SOF die wechselseitige Kooperation der Akteure fördert. Dies wiederum führt zu Kostensenkungen, einer erhöhten Zuverlässigkeit von Lieferungen, einer erhöhten Zufriedenheit mit der Austauschbeziehung, einer verbesserten Flexibilität und letztlich einer verminderten Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen, wodurch es insgesamt zu einer erhöhten Leistung der Austauschbeziehung kommt.<sup>733</sup> Insgesamt wird deutlich, dass die Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit dazu führt, dass nicht-opportunistisches Verhalten als zunehmend attraktiv bewertet werden wird, um die damit verbundenen Möglichkeiten auch in Zukunft ausschöpfen zu können. Darüber hinaus führen Das/Rahman (2009) an, dass ein genügend langer SOF es ermöglicht, die in der Beziehung zumindest temporär bestehenden Unausgewogenheiten langfristig wieder auszugleichen, sodass genügend Raum für dbzgl. Anpassungsprozesse und damit die Zuversicht in eine ausgeglichene Geschäftsbeziehung gegeben ist, was die Wahrscheinlichkeit kurzfristig opportunistischer Verhaltensweisen wirksam reduziert.<sup>734</sup> Wird die zukünftige Bedeutung der Beziehung in Relation zur Gegenwart nur gering eingeschätzt oder besteht nur wenig Aussicht auf zukünftige Zusammenarbeit mit dem Partner, so ist im Umkehrschluss davon auszugehen, dass die Zusammenarbeit als nicht nachhaltig stabil zu beurteilen<sup>735</sup> und ein erhöhtes Risiko partneropportunistischer Verhaltensweisen gegeben ist.<sup>736</sup> Kapitel 2 hat bereits gezeigt, dass bislang nur wenige Studien vorliegen, die den negativen Zusammenhang zwischen SOF und Partneropportunismus explizit berücksichtigen: Während Rokkan et al. (2003) dem SOF eine moderative Rolle in ihrem Untersuchungsmodell zuweisen, unterstellen Joshi/Stump<sup>737</sup> (1999) einen mediierenden Zusammenhang.<sup>738</sup> In beiden Fällen deuten die Befunde auf den

---

<sup>731</sup> Heide/Miner (1992), S. 277. Vergleiche hierzu auch die experimentellen Befunde von Bó (2005), S. 1600.

<sup>732</sup> Vgl. Parkhe (1993), S. 801, der den positiven Zusammenhang zwischen einem langen SOF und Unternehmensleistung empirisch nachweisen kann.

<sup>733</sup> Vgl. Artz (1999), S. 117f., die den positiven Zusammenhang zwischen einem langen SOF und der Unternehmensleistung des Zulieferers auch empirisch bestätigen können.

<sup>734</sup> Vgl. Das/Rahman (2010), S. 67.

<sup>735</sup> Vgl. Wolters (1995), S. 184.

<sup>736</sup> Vgl. Das/Rahman (2002), S. 96; Reuer/Ariño (2007), S. 317.

<sup>737</sup> Diese Studie war nicht Bestandteil der in Kap. 2 ausgewerteten Untersuchungen.

<sup>738</sup> Andere Studien wie Sako/Helper (1998), Gundlach et al. (1995) und Artz (1999) verbinden die zukünftige Zusammenarbeit auch mit dem Versprechen eigener „Commitments“, sodass die Vergleichbarkeit mit den

postulierten Zusammenhang hin.<sup>739</sup> Im Hinblick auf die nur wenigen empirischen Befunde kann durchaus noch von einem Untersuchungsdefizit ausgegangen werden, weswegen die nachstehende Hypothese formuliert werden soll:

### **Hypothese 8a**

*Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen*

*Faktorspezifität (d. h. (1) Humankapitalspezifität und (2) zweckgebundenen Sachwerten),*

*Umweltunsicherheit (d. h. (3) Nachfrage-, (4) Preis- und (5) technologischer Unsicherheit),*

*(6) Leistungsambiguität,*

*(7) Transaktionsfrequenz*

*und Zulieferopportunistismus in Hersteller-Zuliefererbeziehungen, die über keinen besonders ausgeprägten, d. h. kleinen, "Schatten der Zukunft" verfügen.*

Unabhängig von der Quelle opportunistischer Verhaltensweisen wird unter Bezugnahme auf den in diesem Kapitel dargestellten Argumentationsgang davon ausgegangen, dass die Möglichkeit zukünftiger Zusammenarbeit als ein wichtiger Anreiz betrachtet werden kann, partneropportunistische Verhaltensweisen wirksam einzuschränken:<sup>740</sup> „Ego can reduce the partner's incentive for opportunism by building an attractive future potential for cooperation.“<sup>741</sup> Wie bereits skizziert, eröffnet ein langer SOF die Aussicht auf periodisch wiederkehrende Erträge, die die kurzfristigen Profite aus opportunistischen Verhaltensweisen überwiegen.<sup>742</sup> Das Drohpotenzial des Herstellers, den Zulieferer bspw. bei der Neuvergabe von Aufträgen nicht mehr zu berücksichtigen führen im Falle eines langen SOF also zu einer verstärkten Bindungswirkung, m. a. W. der Zunahme kooperativer Verhaltensweisen bzw. der Einschränkung opportunistischer Aktivitäten.<sup>743</sup> Demzufolge soll folgende Hypothese einer Prüfung unterzogen werden:

---

anderen Studien aufgrund der etwas anderen inhaltlichen Herangehensweise und der alternativen Operationalisierung des Konstruktes nicht direkt vergleichbar sind. Gleiches gilt auch für Nootboom et al. (1997), die empirisch nachweisen können, dass ein langer SOF zum einen eine negative Wirkung auf die *Wahrscheinlichkeit eines Verlustes* (d. h. opportunistisches Verhalten) hat, zum anderen aber einen positiven Effekt auf die Verlustgröße im Falle von Opportunismus aufweist, vgl. S. 325.

<sup>739</sup> Vgl. Joshi/Stump (1999b), S. 343 sowie Rokkan et al. (2003), S. 216ff.

<sup>740</sup> Vgl. hierzu bspw. Rokkan et al. (2003), S. 212; vgl. auch Ring/Van de Ven (1992), S. 489.

<sup>741</sup> Nootboom et al. (1997), S.318

<sup>742</sup> Vgl. Blumberg (2001), S. 834; Das/Rahman (2010), S. 67.

<sup>743</sup> Vgl. Rokkan et al. (2003), S. 212.

### Hypothese 8b

*Es besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen*

*Faktorspezifität (d. h. (1) Humankapitalspezifität und (2) zweckgebundenen Sachwerten),*

*Umweltunsicherheit (d. h. (3) Nachfrage-, (4) Preis- und (5) technologischer Unsicherheit),*

*(6) Leistungsambiguität,*

*(7) Transaktionsfrequenz*

*und Zuliefereropportunismus in Hersteller-Zuliefererbeziehungen, die über einen ausgeprägten, d. h. langen, „Schatten der Zukunft“ verfügen.*

#### 3.4.3.3 Shadow of the Past

*Erzähle mir die Vergangenheit und ich werde die Zukunft erkennen.*

*(Konfuzius)*

*I view counteropportunism forces as being embedded in both economic and social structures.*

*(Luo (2006), S. 59)*

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass der TKA vornehmlich auf die Transaktion selbst fokussiert, die „Natur“, also das *Wesen* der Beziehung zwischen Hersteller- und Zulieferer allerdings vernachlässigt und daher die Austauschkontinuität als ein wesentliches Merkmal der Beziehung nicht umfassend greifbar machen kann. Unter Bezugnahme auf die Ausführungen in Kapitel 3.2 wird in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass die hier betrachteten ökonomischen Aktivitäten zwischen Hersteller und Zulieferer nicht losgelöst vom Beziehungskontext betrachtet werden können, sondern vielmehr ihre Einbettung in einen mehr oder minder ausgeprägten sozialen Kontext erfahren,<sup>744</sup> was die Bedeutung und Rolle des Partners unterstreicht. In Übereinstimmung mit Williams (1988) soll betont werden, dass der alleinige Fokus auf „ökonomische“ Mechanismen zur Beschränkung von Partneropportunismus zu kurz greift.<sup>745</sup> Der letzte in der vorliegenden Arbeit diskutierte Wirkungsmechanismus zur Einschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen basiert deshalb, anders als die bereits betrachteten Mechanismen, vornehmlich auf dem Argument der *Sozialisation*, deren theoretische Grundlagen in Form der SET bereits dargelegt wurden.<sup>746</sup> Der sog. „Schatten der Vergangenheit“ (Shadow of the Past – SOP<sup>747</sup>) beschreibt

<sup>744</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 669; vgl. hierzu auch Granovetter (1985); Uzzi (1996); Brown et al. (2000).

<sup>745</sup> Vgl. Williams (1988). Dem Autor zufolge ist nur ein Mix von „ökonomischen“ und „sozialen“ Mechanismen eine gute Voraussetzung zur Einschränkung von Partneropportunismus.

<sup>746</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.2

die gemeinsame Vergangenheit einer Austauschbeziehung<sup>748</sup> und erfreut sich in der Literatur des Strategischen Managements großer Beliebtheit:<sup>749</sup> „I believe that a profound difference [between social and economic exchange theory] [...] stems from the conceptual unit of analysis employed – longitudinal exchange relations versus ahistorical individual decision.“<sup>750</sup> Anders als beim begrifflich verwandten „Shadow of the Future“ liegt dem SOP kein spieltheoretischer Gedanke zugrunde. Hintergrund beim SOP ist vielmehr die Idee, dass der „Schatten von Verhaltensweisen“ der gemeinsamen Vergangenheit, das Verhalten der Parteien in Gegenwart und Zukunft beeinflusst. Anders als in den bisher skizzierten Ansätzen zur Einschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen und außerhalb der Argumentationslogik des TKA, ist demzufolge die *gemeinsame Vergangenheit* zwischen Hersteller und Zulieferer von entscheidender Bedeutung: Die zu Beginn wenig persönliche Beziehung erfährt durch Erfahrungswissen und Interaktion eine Transformation in eine im Idealfall vertrauensvolle Partnerschaft.<sup>751</sup> Erst ein langer Schatten der Vergangenheit erlaubt und ermöglicht die Manifestation vergangenheitsbezogener Erkenntnisse mit dem Partner, was nicht nur die Erwartungshaltungen hinsichtlich des Fortbestandes der Beziehung beeinflusst,<sup>752</sup> sondern auch – Zufriedenheit (also ein positives Kosten-Nutzen-Kalkül) vorausgesetzt – die Wahrscheinlichkeit senkt, sie mit einer besseren ersetzen zu wollen.<sup>753</sup> Eine der zentralen Annahmen der SET liegt wie bereits skizziert darin, dass „relationships evolve over time into trusting, loyal, and mutual commitments.“<sup>754</sup> Zentral für die Bewertung der Beziehung und damit der Wahrscheinlichkeit, sich nicht opportunistisch verhalten zu wollen, ist also das Ausmaß bisheriger und als positiv empfundener Interaktionen,<sup>755</sup> worüber sich „positive expectations about another’s motives with respect to oneself in situation entailing risk“<sup>756</sup> ergeben. Hersteller-Zulieferer-Beziehungen zeichnen sich durch ein hohes

---

<sup>747</sup> In der Literatur finden sich häufig auch synonyme Begrifflichkeiten wie „age of relationship“, „past history“, „relationship length“ oder „history of relationship“.

<sup>748</sup> Vgl. Poppo et al. (2008).

<sup>749</sup> Siehe zur Anwendung bspw. Parkhe (1993), Deeds/Hill (1999), Poppo et al. (2008); Gulati/Sytc (2008); Blumberg (2001).

<sup>750</sup> Emerson (1976), S. 350.

<sup>751</sup> Vgl. Poppo et al. (2008), S. 39; Parkhe (1993), S. 803; Blau (1964); Granovetter (1985); Gulati (1995). Zum Unterschied zwischen Opportunismus und Vertrauen führen Jap/Anderson (2003), S. 1688 an: „Trust differs from opportunism: Trust is a broad, „mesa“ or meta, concept, with many facets and levels. In contrast, opportunism is more delimited and behavioral in nature. It is observable by the focal firm and grounded in specific actions.“

<sup>752</sup> Vgl. Poppo et al. (2008).

<sup>753</sup> Vgl. Thibaut/Kelley (1959).

<sup>754</sup> Vgl. Cropanzano/Mitchell (2005), S. 875.

<sup>755</sup> Vgl. Dwyer et al. (1987). Emerson (1976) spricht von einer „time-honored notion of the definition of the situation into the framework of exchange theory“, S. 353.

<sup>756</sup> Boon/Holmes (1991), S. 194.

usmaß an Interdependenz aus:<sup>757</sup> Im Laufe der Zusammenarbeit zwischen den Partnern kommt es im Zuge der Interaktionsprozesse und der partnerspezifischen Erfahrungswerte neben einem verbesserten Verständnis<sup>758</sup> des Gegenübers zur Herausbildung von (Verhaltens)normen<sup>759</sup>, Konfliktlösungsmechanismen und anderen informellen Regulations- und Koordinationsmustern<sup>760</sup>, die sich verhaltensstabilisierend auswirken, die gegenseitige Zusammenarbeit erleichtern und sich insofern Effizienz steigernd auswirken können. Demzufolge konstatieren Santoro/McGill (2005): „As partner-specific experience reveals information about behavior, the presumption of opportunism is weakened.“<sup>761</sup> Auf diese Weise birgt Interdependenz die Chance, kooperative Verhaltensweisen zwischen den Partnern zu fördern und das Risiko von Partneropportunismus im Zeitablauf zu senken.<sup>762</sup> So sind es also nicht nur die reinen Vertragstexte, die das Verhältnis der Partner festlegen, sondern gerade die persönlichen Erfahrungen der Vergangenheit, aus denen sich implizite Verpflichtungen wechselseitigen Gebens und Nehmens ergeben können.<sup>763</sup> Der formale Vertrag markiert m. a. W. oftmals nur den Beginn einer Transaktionsbeziehung, deren Qualität, der Argumentation der SET folgend, sich im Zeitlauf durchaus in der Lage ist zu verändern. Die Reziprozität als „sozialer“, erfolgswirksamer Mechanismus<sup>764</sup>, der zunehmend auch in ökonomisch orientierten Disziplinen Beachtung geschenkt wird<sup>765</sup>, bildet hierbei ein wichtiges Instrument zur Selbstregulation und gegenseitigen Koordination:<sup>766</sup> Die im Laufe der Zeit herausgebildete Erkenntnis, dass kooperatives Verhalten des einen Partners durch kooperatives Verhalten des anderen Partners vergolten wird, kann eine sich-selbstverstärkende Spirale in Gang setzen,<sup>767</sup> die Verhaltensunsicherheiten senkt, die Stabilität der

---

<sup>757</sup> Vgl. Das/Teng (2002), S. 444.

<sup>758</sup> Vgl. Parkhe (1993), S. 803.

<sup>759</sup> „Norms are expectations about behavior that are at least partially shared by a group of decision makers.“ (Heide/John (1992), S. 34). Normen sind nicht per se eindeutig, sondern bedürfen der Akzeptanz der Transaktionspartner sowie einer sozialen Einbettung in den Beziehungskontext, um effektiv wirken zu können (vgl. Cannon et al. (2000), S. 184). MacNeil (1980) betont, dass diese bindende, im Zeitablauf stabile Handlungsprinzipien darstellen und entwickelt ein System von „commons norms“ zur Regelung von ökonomischen Tauschakten zwischen den Parteien (vgl. MacNeil (1980), S. 38). Der negative Zusammenhang von relationalen Normen und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen konnte bspw. von Achrol/Gundlach (1999) sowie Gundlach et al. (1995) empirisch nachgewiesen werden. Ähnlich auch Joshi/Arnold (1997), die eine moderierende Wirkung auf Partneropportunismus empirisch nachweisen können.

<sup>760</sup> Vgl. Emerson (1976), S. 355 und die dort angegebenen Quellen.

<sup>761</sup> Santoro/McGill (2005), S. 1263.

<sup>762</sup> Vgl. Cropanzano/Mitchell (2005), S. 876.

<sup>763</sup> Vgl. hierzu die Arbeiten von Gietzmann (1996), Dyer (1996), Dyer (1997), Dyer/Singh (1998) sowie Dyer/Chu (2003), die diesen Sachverhalt im Rahmen von Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der japanischen Automobilindustrie analysieren und nachweisen können.

<sup>764</sup> Vgl. Doz/Hamel (1998), S. 225.

<sup>765</sup> Vgl. Provan/Gassenheimer (1994); Steensma/Lyles (2000).

<sup>766</sup> Vgl. Bagozzi (1995).

<sup>767</sup> Vgl. Cook (1977), S. 64.

Beziehung fördert und Ausgangspunkt für die Herausbildung von Vertrauen<sup>768</sup> zwischen Hersteller und Zulieferer repräsentiert. Die durch den Schatten der Vergangenheit mögliche Berücksichtigung der sozialen Beziehungsebene zwischen den Transaktionspartnern im Zeitablauf bzw. der im Laufe der Zeit wahrgenommenen Fairness<sup>769</sup> im gegenseitigen Umgang,<sup>770</sup> führt also aufgrund der weniger asymmetrischen Informationsverteilung und der verbesserten Möglichkeit der wechselseitigen Einschätzung zu einer im Idealfall stärkeren Verpflichtung zur Vertrauenswürdigkeit, Loyalität<sup>771</sup> und fördert damit auch das Ziel eines durch möglichst wenig Friktionen behafteten Wissenstransfers zwischen den Partnern.<sup>772</sup> Eine einheitliche Vorstellung darüber, was man tut und nicht tut, kann Transaktionskosten senken und erlaubt eine vertrauensvollere Zusammenarbeit mit veränderten Sicherungsmaßnahmen. Das Einhalten von Regeln sorgt für Entlastung, vermeidet soziale und psychische Kosten, weshalb es insgesamt als vorteilhaft bewertet werden wird, die gesetzten Regularien einzuhalten. Es bleibt wichtig festzustellen, dass die Wirkungsweise des SOP als kein Automatismus begriffen werden darf, der ohne das kostenträchtige Zutun der Parteien seine volle Wirkung entfalten wird. Auf den Kontext der Untersuchung bezogen, ermöglicht es dem Hersteller aufgrund der Langfristigkeit der Hersteller-Zulieferer-Beziehung „[...] to deploy deliberately socialization tactics that promote goal convergence.“<sup>773</sup> Hierunter sind integrative Maßnahmen zu verstehen, die dem Zulieferer systematischen Einblick in Werte und Maßstäbe

---

<sup>768</sup> Folgt man bspw. Larson (1992) oder Lewicki/Bunker (1996), dann entwickelt sich partnerspezifisches Vertrauen also durch die Akkumulation von erwartungstreu wahrgenommenen Verhaltensweisen der Partner im Laufe der Zeit, auch wenn die empirischen Befunde sich diesbezüglich als wenig einheitlich zeigen (siehe hierzu bspw. die widersprüchlichen Ergebnisse von Poppo/Zenger (2002) und Young-Ybarra/Wiersema (1999)). Die zentrale Logik dieser Studien deutet auf eine Art Pfadabhängigkeit hin, die postuliert, dass ein gemeinsamer Erfahrungshorizont und ein hohes Ausmaß an Interaktion Vertrauen praktisch „zwangsläufig“ entstehen lassen, das in einem nächsten Schritt durch sozialpsychologische Verbindungen wie Normen und Freundschaften sowie der Glaube in die Moralität des Gegenübers sukzessiv weiter verstärkt (vgl. Ring/Van de Ven (1994), S. 93; Uzzi (1997)). Interessanterweise zeigt diese Logik keinerlei ökonomische Motivation für Ursprung und Aufrechterhaltung von partnerspezifischem Vertrauen auf: „Rather, the central motivation is to promote shared identities in social relationships and thus fulfill basic human needs such as social belongingness“ (Poppo et al. (2008), S. 41). Begreift man Vertrauen nun als eine besonders wertvolle Ressource in Geschäftsbeziehungen, soll in dieser Arbeit davon ausgegangen werden, dass das Vorliegen einer gemeinsamen Vergangenheit nicht zwangsläufig zu einer vertrauensvollen Partnerschaft zwischen Hersteller und Zulieferer führen muss. Stattdessen wird ergänzend hierzu davon ausgegangen, dass die Folgen langfristiger Interaktionen zwischen den beiden Transaktionspartnern zunächst einmal in gegenseitigen Lernprozessen (vgl. Mayer/Argyres (2004) und kooperativen (vgl. Gambetta (1988), also nicht opportunistischen Verhaltensweisen, liegen. Unabhängig davon soll darauf hingewiesen werden, dass Vertrauen in Geschäftsbeziehungen immer die Kontrolle persönlicher Risikobereitschaft erfordert: Vertraut werden darf keinesfalls bedingungslos, sondern letztlich nur „nach Maßgabe bestimmter, vernünftiger Erwartungen“ (vgl. Krystek, 1999, S. 843).

<sup>769</sup> Luo (2006) setzt an dieser Stelle an und betont die Notwendigkeit der Prozess- und Verteilungsgerechtigkeit, also der Fairness im Umgang mit dem Partner als wirkungsvolle Aktivität zur Einschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen, vgl. S. 71f.

<sup>770</sup> Vgl. Das/Teng (2002), S. 447.

<sup>771</sup> Vgl. Granovetter (1985), S. 490.

<sup>772</sup> Vgl. Meier (2010), S. 12.

<sup>773</sup> Wathne/Heide (2000), S. 47.



des Herstellers ermöglichen und dessen Sensibilität für Ziele, Arbeitsweisen, Visionen, Leitsätze und Kultur des Herstellers schärfen, worüber eine intensive Auseinandersetzung der Parteien erreicht und die Interaktionsintensität gezielt erhöht werden kann.<sup>774</sup> Das/Rahman (2002) argumentieren umgekehrt und konstatieren: „When concern for the alliance or the other alliance members is low, a partner firm would feel few restraints in being opportunistic. A lack of attachment to the alliance or relational solidarity with alliance members would contribute to opportunistic propensity. [...] [...] Partner's feeling for the entity would affect its opportunistic propensity.“<sup>775</sup> Den Autoren zufolge stellt insbesondere die Mitwirkung des Partners bei der Entscheidungsfindung einen entscheidenden Mechanismus zur Einschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen dar. Hintergrund hierfür ist zum einen die hierdurch erreichte Transparenz, die verbesserte Bindung zwischen den Partnern, die Reduktion von Inkompatibilitäten und Missverständnissen und die verbesserten Möglichkeiten zur Konfliktlösung.<sup>776</sup>

Im Verlauf der bisherigen Argumentation hinsichtlich der Wirkungsweise des SOP wurde vor allem auf die „soziale Dimension“ bzw. den intrinsischen Nutzen von nicht-opportunistischen Verhaltensweisen abgestellt.<sup>777</sup> Im Hinblick auf eine realistische Weltsicht sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass das wesentliche Argument für die verhaltenssteuernde Wirkung des SOP trotz aller positiven Erfahrungen in der Vergangenheit nicht einzig im Ausmaß der Sozialisation, also bspw. dem Gefühl einer sozialen Verpflichtung gegenüber dem Transaktionspartner oder etwa in altruistischen Motiven o. ä. zu suchen ist (obgleich dies natürlich nicht ausgeschlossen werden soll), sondern auch auf die Wahrnehmung eines eben durch diese Vergangenheit der Beziehung im Zeitablauf immer weiter gestiegenen Beziehungswertes zurückzuführen ist,<sup>778</sup> der sich inhaltlich auf die Gesamtheit aller Nutzen und Kosten bzw. wertstiftenden und wertsenkenden Beziehungsaspekte bezieht. Die

---

<sup>774</sup> Wathne/Heide (2000) führen in diesem Zusammenhang die „Hamburger University“ von McDonalds, die Händlerseminare von Toyota sowie die Verkaufsworkshops von Amway, Tupperware und Mary Kay Cosmetics an, vgl. S. 47. Zu ähnlichen Beispielen in der deutschen Automobilindustrie siehe Kapitel 4.1.2.

<sup>775</sup> Das/Rahman (2002), S. 95f. Siehe hierzu auch die Argumentationslinien von Ghoshal/Moran (1996) und Moschandreas (1997).

<sup>776</sup> Vgl. Das/Rahman (2002), S. 108f. Zahlreiche empirische Befunde bestätigen den negativen Zusammenhang zwischen sozial-basierten Einflussfaktoren und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen signifikant; vgl. hierzu bspw.

Luo (2007): *persönliche Beziehungen*;

Liu et al. (2009), Heide et al. (2007), Achrol/Gundlach (1999), Brown et al. (2000), Gundlach et al. (1995):

*Normen*;

Wu et al. (2007), Liu et al. (2009), Charki/Josserand (2008), Cavusgil et al. (2004), Morgan/Hunt (1994) sowie ferner Carson et al. (2006): *Vertrauen*

<sup>777</sup> Vgl. hierzu Ring/Van de Ven (1992).

<sup>778</sup> Siehe hierzu Das/Rahman (2002), S. 109 und Lawler/Yoon (1996), S. 89.

Berücksichtigung dieser „ökonomischen Dimension“ bereits langandauernder, intensiver Hersteller-Zulieferer-Beziehungen setzt – abweichend von den bisherigen Ausführungen – allerdings voraus, dass die Hersteller-Zulieferer-Beziehung neben dem SOP auch über ein gewisses Ausmaß an Zukunftsperspektive (SOF) verfügt. Der der Beziehung beigemessene „Nutzen“ ergibt sich zusammengefasst nicht nur über den Austausch des Beschaffungsobjektes an sich und einer Abschätzung von monetären und quantitativen Bestandteilen, sondern orientiert sich zusätzlich an der Identität des Partners und der gesamten Geschäftsbeziehung. Darüber finden auch nicht-monetäre und qualitative Größen Eingang ins Kosten-Nutzen-Kalkül,<sup>779</sup> das sich sowohl im Hinblick auf das Management als auch über die Leistungsfähigkeit der Beziehung und den ökonomisch positiv bewerteten Folgen von Dauerhaftigkeit, Kooperation, Stabilität, Vertrauenswürdigkeit und informellen Charakter konstituiert.<sup>780</sup> Der Austausch mit einem Partner, der sich im Rahmen einer bereits langandauernden Geschäftsbeziehung vollzieht, wird i. d. R. als profitabler bzw. ökonomisch wertvoller begriffen als mit einem Partner, mit dem ein solcher Schatten der Vergangenheit nicht besteht.<sup>781</sup> Geht man davon aus, dass es im Falle opportunistischer Verhaltensweisen zum Abbruch der Transaktionsbeziehung kommt, verlieren alle *beziehungsspezifischen* Investitionen der Vergangenheit ihren Wert.<sup>782</sup> Der Aufbau eines vergleichbaren Sozialisationsniveaus mit einem neuen Partner würde erhebliche zeitliche und finanzielle Ressourcen beanspruchen und wäre selbst dann keinesfalls garantiert. Die den Zuliefereropportunismus beschränkende Wirkung des SOP setzt aus ökonomischer Perspektive wie erwähnt nur dann ein, wenn aus Sicht des Zulieferers der wahrgenommene Beziehungswert jene Erträge übersteigt, die durch seine kurzfristig opportunistischen Verhaltensweisen generiert werden könnten.<sup>783</sup> Hierbei wird deutlich, dass zur Beurteilung ein ausreichend hohes Maß an zukünftiger Perspektive der Zusammenarbeit mit dem Hersteller gegeben sein muss, weil es sonst, c.p., aus Sicht des Zulieferers immer vorteilhaft wäre, sich opportunistisch zu verhalten. Der Unterschied zu der von der Historizität der Beziehung befreiten Betrachtung des SOF (vgl. Kapitel 3.4.3.2) liegt dann nur noch darin, dass der zukünftige Wert der Transaktionsbeziehung auf Basis von Erfahrungen mit *ähnlich* gelagerten Beziehungen oder aber auf Basis reiner Spekulation abgeschätzt werden muss, während der aus dem SOP resultierende Beziehungswert bzw. die hieraus hervorgehenden

---

<sup>779</sup> Vgl. Frenzen/Davis (1990).

<sup>780</sup> Vgl. hierzu bspw. Dyer/Hatch (2006).

<sup>781</sup> Vgl. Lawler/Yoon (1996), S. 89; Emerson (1972).

<sup>782</sup> Vgl. Deeds/Hill (1999), S. 147; Luo (2006), S. 70; Luo (2007a), S. 862.

<sup>783</sup> Vgl. Wuyts/Geyskens (2005), S. 106.

positiven Konsequenzen unmittelbar erfahrbar sind. Ein möglicher Zusammenhang zwischen SOP und SOF liegt demzufolge auf der Hand: Je länger der SOP (je höher also der Beziehungswert), desto eher werden die Parteien bestrebt sein, auch in Zukunft ihre Zusammenarbeit und ihren Beziehungswert weiter auszubauen. Genau dieser Logik folgen die Studien von Anderson/Weitz (1989), Poppo et al. (2008) sowie Lusch/Brown (1996), die mit Ausnahme der letzten Arbeit diesen positiven Zusammenhang auch empirisch bestätigen können.<sup>784</sup>

*Zusammenfassend* soll also festgehalten werden, dass der SOP als der Raum begriffen werden kann, der – vom Hersteller richtig genutzt - die auf Sozialisation und Fairness basierenden Kräfte beinhaltet, die opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers nachhaltig einzuschränken in der Lage sind. Neben der „sozialen Dimension“, die sich über herausgebildete Verhaltensnormen und einem Gefühl der Verpflichtung und Loyalität gegenüber dem Partner konstituiert,<sup>785</sup> zeigt sich hierfür gleichermaßen auch die kalkulierte Abschätzung des im Laufe der Zeit durch Interaktion, Erfahrungswissen und Vertrauen immer weiter gestiegenen Beziehungswertes verantwortlich, der durch opportunistische Verhaltensweisen nicht gefährdet werden soll und die Stabilität der Beziehung in Zukunft noch verstärkt. Je umfangreicher sich dieser „Raum“ gestaltet, je höher also das zeitliche Ausmaß der bisherigen Zusammenarbeit und je intensiver das hierbei zur Anwendung gebrachte Ausmaß an Reziprozität und Interaktion, desto höher kann der Grad der erreichten Sozialisation und des Beziehungswertes und desto niedriger kann in der Folge die Wahrscheinlichkeit für partneropportunistische Verhaltensweisen eingeschätzt werden. Ein nur kleiner Schatten der Vergangenheit wird im Umkehrschluss nicht ausreichen, ein genügend großes Ausmaß an Sozialisation und wahrgenommenen Beziehungswert zwischen den Partnern auszubilden, sodass die Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen hiervon unberührt bleiben wird. Die Wirksamkeit des SOP basiert zusammengefasst demnach nicht auf der Androhung juristischer Sanktionen durch Dritte, sondern auf der Wahrnehmung von Beziehungswert und dem Ausmaß der Sozialisation der Partner, die mitunter mit nicht vertraglich fixierten Verpflichtungen und informellen Verhaltensbeschränkungen einhergeht. Deren Nichtbeachtung durch opportunistische Verhaltensweisen untergräbt die Bindung der Parteien und gefährdet die Stabilität der Beziehung. Es kann davon ausgegangen werden, dass die opportunistikusbeschränkende Wirksamkeit eines langen Schatten der Vergangenheit ihre

---

<sup>784</sup> Ähnlich gelagert ist die Arbeit von Joshi/Stump (1999b), die den positiven Zusammenhang von relationalen Normen (deren Vorhandensein einen SOP voraussetzt) und dem SOF empirisch bestätigen können, vgl. S. 343.

<sup>785</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1060; Deeds/Hill (1999), S. 147.

moderierende Wirkung auf alle in der vorliegenden Arbeit postulierten Treiber von Partneropportunisten entfalten kann und damit sowohl Faktorspezifität und Unsicherheit als auch Leistungsambiguität und Transaktionshäufigkeit gleichermaßen berührt.

Liegt kein ausgeprägter Schatten der Vergangenheit zwischen Hersteller und Zulieferer vor, ist, c.p., davon auszugehen, dass es zu keiner wirksamen Eindämmung der in der vorliegenden Studie vorgestellten Treiber partneropportunistischer Verhaltensweisen kommen kann, sodass konstatiert wird:

### **Hypothese 9a**

*Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen*

*Faktorspezifität (d. h. (1) Humankapitalspezifität und (2) zweckgebundenen Sachwerten),*

*Unsicherheit (d. h. (3) Nachfrage-, (4) Preis- und (5) technologischer Unsicherheit),*

*(6) Leistungsambiguität,*

*(7) Transaktionsfrequenz*

*und Zulieferopportunisten in Hersteller-Zuliefererbeziehungen, die über keinen besonders ausgeprägten, d. h. kleinen, „Schatten der Vergangenheit“ verfügen.*

Kann indes ein langer Schatten der Vergangenheit zwischen Hersteller und Zulieferer aufgezeigt werden, kommt es zur Entfaltung der in diesem Kapitel dargelegten Effekte, sodass den Arbeiten von Parkhe (1993) und Deeds/Hill (1999) folgend, nachstehende Wirkungsbeziehung festgehalten werden soll:

### **Hypothese 9b**

*Es besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen*

*Faktorspezifität (d. h. (1) Humankapitalspezifität und (2) zweckgebundenen Sachwerten),*

*Unsicherheit (d. h. (3) Nachfrage-, (4) Preis- und (5) technologischer Unsicherheit),*

*(6) Leistungsambiguität,*

*(7) Transaktionsfrequenz*

*und Zulieferopportunisten in Hersteller-Zuliefererbeziehungen, die über einen ausgeprägten, d. h. langen, „Schatten der Vergangenheit“ verfügen.*

### **3.5 ZUSAMMENFASSUNG DES HYPOTHESENSYSTEMS**

Unter Rückgriff auf einen transaktionskostentheoretischen Analyserahmen hatten die vorangegangenen Ausführungen das Ziel, den Zusammenhang zwischen Faktorspezifität, verschiedenen Formen der Umweltunsicherheit, Leistungsambiguität und Transaktionsfrequenz und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen herauszuarbeiten. Im Hinblick auf die Befunde des Kapitels 3.3 wurden diese Zusammenhänge schließlich in Hypothesenform formuliert (Hypothese 1-4). In einem nächsten Schritt wurden unter Bezugnahme auf Erkenntnisse der TKT, SET sowie der Theorie sich selbst durchsetzender Verträge fünf Bausteine dargestellt, über deren Anwendung die Aussicht für den Hersteller besteht, das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen nachhaltig zu vermindern: Wahl eines geeigneten Zulieferers, ein hoher vertraglicher Detaillierungsgrad, die Möglichkeit, die Reputation des Zulieferers öffentlich zu bedrohen, das in Aussicht stellen einer langfristigen Zusammenarbeit sowie die besondere Beachtung und Pflege von bereits langfristig bestehenden Zuliefererbeziehungen. Die dbzgl. Zusammenhänge eingehend darzustellen war Gegenstand des Kapitels 3.4, worüber fünf weitere Hypothesen (5-9) abgeleitet werden konnten. In einem Vorgriff sei darauf hingewiesen, dass auf Basis der empirischen Befunde der Arbeit (im Rahmen einer ex-post Analyse) eine weitere Hypothese abgeleitet wurde, deren Darstellung sich in Kapitel 5.2.7 vollzieht. Für eine übersichtliche Darstellung aller interessierenden Untersuchungszusammenhänge sollen aber bereits an dieser Stelle sämtliche 9+1 Hypothesen zusammenfassend dargestellt werden (Tab. 4).

<b>Hypothesensystem der Untersuchung</b>	
<b>Transaktionscharakteristika</b>	
	<b>Hypothese 1</b>
<i>Je höher das Ausmaß der spezifischen Investitionen des Herstellers, desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.</i>	
	<b>Hypothese 2a</b>
<i>Je höher das Ausmaß der Nachfrageunsicherheit des Herstellers, desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.</i>	
	<b>Hypothese 2b</b>
<i>Je höher das Ausmaß der Preisunsicherheit des Herstellers, desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.</i>	
	<b>Hypothese 2c</b>
<i>Je höher das Ausmaß der technologischen Unsicherheit des Herstellers, desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.</i>	
	<b>Hypothese 3</b>
<i>Je höher das Ausmaß der Leistungsambiguität des Herstellers, desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.</i>	
	<b>Hypothese 4</b>
<i>Je höher das Ausmaß der Transaktionsfrequenz zwischen Hersteller und Zulieferer, desto höher das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers.</i>	
<b>Lieferantenauswahl</b>	
	<b>Hypothese 5a</b>
<b>Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen</b>	
<i>Faktorspezifität, d. h.</i>	<i>Humankapitalspezifität (1)</i>
	<i>und zweckgebundenen Sachwerten (2),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (3),</i>
	<i>Preisunsicherheit (4),</i>
	<i>und technologischer Unsicherheit (5),</i>
<i>Leistungsambiguität (6)</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (7)</i>	
<b>und Zuliefereropportunismus, wenn die Reputation des Zulieferers im Selektionsprozess vernachlässigt wurde.</b>	
	<b>Hypothese 5b</b>
<b>Es besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen</b>	
<i>Faktorspezifität, d. h.</i>	<i>Humankapitalspezifität (1)</i>
	<i>und zweckgebundenen Sachwerten (2),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (3),</i>
	<i>Preisunsicherheit (4),</i>
	<i>und technologischer Unsicherheit (5),</i>
<i>Leistungsambiguität (6)</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (7)</i>	
<b>und Zuliefereropportunismus, wenn der Reputation des Zulieferers im Selektionsprozess besondere Beachtung geschenkt wurde.</b>	

<b>Hypothesensystem der Untersuchung</b>	
<b>Vertragskomplexität</b>	
<b>Hypothese 6a</b>	
<i>Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen</i>	
<i>Faktorspezifität, d. h.</i>	<i>Humankapitalspezifität (1) und zweckgebundenen Sachwerten (2),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (3), Preisunsicherheit (4), und technologischer Unsicherheit (5),</i>
<i>Leistungsambiguität (6),</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (7)</i>	
<b>und Zuliefereropportunismus, wenn der Leistungsvereinbarung ein nur geringer vertraglicher Detaillierungsgrad zugrunde liegt.</b>	
<b>Hypothese 6b</b>	
<i>Es besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen</i>	
<i>Faktorspezifität, d. h.</i>	<i>Humankapitalspezifität (1) und zweckgebundenen Sachwerten (2),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (3), Preisunsicherheit (4), und technologischer Unsicherheit (5),</i>
<i>Leistungsambiguität (6),</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (7)</i>	
<b>und Zuliefereropportunismus, wenn der Leistungsvereinbarung ein ausgeprägter vertraglicher Detaillierungsgrad zugrunde liegt.</b>	
<b>Reputationsverlust</b>	
<b>Hypothese 7a</b>	
<i>Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen</i>	
<i>Faktorspezifität, d. h.</i>	<i>Humankapitalspezifität (1) und zweckgebundenen Sachwerten (2),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (3), Preisunsicherheit (4), und technologischer Unsicherheit (5),</i>
<i>Leistungsambiguität (6),</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (7)</i>	
<b>und Zuliefereropportunismus, wenn die Information hierüber anderen Marktteilnehmern nur schwer zugänglich gemacht werden kann (m. a. W. keine Reputationseffekte auftreten werden).</b>	
<b>Hypothese 7b</b>	
<i>Es besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen</i>	
<i>Faktorspezifität, d. h.</i>	<i>Humankapitalspezifität (1) und zweckgebundenen Sachwerten (2),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (3), Preisunsicherheit (4), und technologischer Unsicherheit (5),</i>
<i>Leistungsambiguität (6),</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (7)</i>	
<b>und Zuliefereropportunismus, wenn die Information hierüber anderen Marktteilnehmern leicht zugänglich gemacht werden kann (m. a. W. erhebliche Reputationseffekte auftreten werden).</b>	

<b>Hypothesensystem der Untersuchung</b>	
<b>"Schatten der Zukunft"</b>	
<b>Hypothese 8a</b>	
<i>Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen</i>	
<i>Faktorspezifität, d. h.</i>	<i>Humankapitalspezifität (1)</i>
	<i>und zweckgebundenen Sachwerten (2),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (3),</i>
	<i>Preisunsicherheit (4),</i>
	<i>und technologischer Unsicherheit (5),</i>
<i>Leistungsambiguität (6),</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (7)</i>	
<b>und Zuliefereropportunismus in Hersteller-Zuliefererbeziehungen, die über keinen besonders ausgeprägten, d. h. kleinen, "Schatten der Zukunft" verfügen.</b>	
<b>Hypothese 8b</b>	
<i>Es besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen</i>	
<i>Faktorspezifität, d. h.</i>	<i>Humankapitalspezifität (1)</i>
	<i>und zweckgebundenen Sachwerten (2),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (3),</i>
	<i>Preisunsicherheit (4),</i>
	<i>und technologischer Unsicherheit (5),</i>
<i>Leistungsambiguität (6),</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (7)</i>	
<b>und Zuliefereropportunismus in Hersteller-Zuliefererbeziehungen, die über einen ausgeprägten, d. h. langen, „Schatten der Zukunft“ verfügen.</b>	
<b>"Schatten der Vergangenheit"</b>	
<b>Hypothese 9a</b>	
<i>Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen</i>	
<i>Faktorspezifität, d. h.</i>	<i>Humankapitalspezifität (1)</i>
	<i>und zweckgebundenen Sachwerten (2),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (3),</i>
	<i>Preisunsicherheit (4),</i>
	<i>und technologischer Unsicherheit (5),</i>
<i>Leistungsambiguität (6),</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (7)</i>	
<b>und Zuliefereropportunismus in Hersteller-Zuliefererbeziehungen, die über keinen besonders ausgeprägten, d. h. kleinen, "Schatten der Vergangenheit" verfügen.</b>	
<b>Hypothese 9b</b>	
<i>Es besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen</i>	
<i>Faktorspezifität, d. h.</i>	<i>Humankapitalspezifität (1)</i>
	<i>und zweckgebundenen Sachwerten (2),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (3),</i>
	<i>Preisunsicherheit (4),</i>
	<i>und technologischer Unsicherheit (5),</i>
<i>Leistungsambiguität (6),</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (7)</i>	
<b>und Zuliefereropportunismus in Hersteller-Zuliefererbeziehungen, die über einen ausgeprägten, d. h. langen, "Schatten der Vergangenheit" verfügen.</b>	



<b>Hypothesensystem der Untersuchung</b>	
<b>Vertragsregime - EX POST ANALYSE (Kap. 5.2.7)</b>	
<b>Hypothese 10a</b>	
<i>Im Rahmen eines sehr <b>formal</b> ausgestalteten Vertragregimes</i>	
<i>besteht ein positiver Zusammenhang zwischen</i>	
	<i>zweckgebundenen Sachwerten (1),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (2),</i>
	<i>Preisunsicherheit (3),</i>
	<i>und technologischer Unsicherheit (4),</i>
<i>und Zuliefereropportunismus, aber</i>	
<i>ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen</i>	
<i>Leistungsambiguität (5),</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (6)</i>	
<i>und Zuliefereropportunismus.</i>	
<b>Hypothese 10b</b>	
<i>Im Rahmen eines sehr <b>relational</b> ausgestalteten Vertragregimes</i>	
<i>besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen</i>	
	<i>zweckgebundenen Sachwerten (1),</i>
<i>Umweltunsicherheit, d. h.</i>	<i>Nachfrageunsicherheit (2),</i>
	<i>Preisunsicherheit (3),</i>
	<i>und technologischer Unsicherheit (4),</i>
<i>und Zuliefereropportunismus, aber</i>	
<i>ein positiver Zusammenhang zwischen</i>	
<i>Leistungsambiguität (5),</i>	
<i>Transaktionsfrequenz (6)</i>	
<i>und Zuliefereropportunismus.</i>	

**Tabelle 4: Hypothesensystem der Untersuchung**

## 4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG: METHODISCHE KONZEPTION UND ANALYSE

*Die Wissenschaft ist der Kapitän, und die Praxis, das sind die Soldaten.  
(Leonardo da Vinci, Tagebücher und Aufzeichnungen)*

Der wissenschaftliche Forschungsprozess folgt gemeinhin bestimmten, sukzessiv aufeinanderfolgenden Stufen, die den qualitativen Nährboden für wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt gewährleisten sollen,<sup>786</sup> sodass diese durch die zugrunde gelegte Struktur der Arbeit aufgegriffen werden sollen. Ausgehend von den in Kapitel 1 aufgeworfenen Forschungsfragen wurde zunächst der Erkenntnisstand des Forschungsfeldes aufgezeigt (Kapitel 2). Unter Bezugnahme auf den zur Anwendung gebrachten theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit eine Reihe von Hypothesen abgeleitet werden, die unter Bezugnahme auf das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit im Rahmen einer quantitativen Untersuchung getestet werden sollen. Folgt man dem realwissenschaftlichen Forschungsparadigma, setzt Erkenntnisgewinn erst ein, wenn theoriebasierte Hypothesen einer Prüfung an der Realität standhalten. Dieser Nachweis theoretisch erarbeiteter Zusammenhänge erfolgt auf der Ebene beobachtbarer Indikatoren. Hierzu müssen Entscheidungen darüber getroffen werden, „wann, wo, wie und wie oft die empirischen Indikatoren an welchen Objekten erfasst werden sollen.“<sup>787</sup> Ein wesentlicher Qualitätsaspekt hypothesenprüfender Forschung liegt demzufolge nicht nur in der präzisen Identifikation gerichteter Ursache-Wirkungs-Beziehungen, sondern zunächst in einer adäquaten Identifikation der geeigneten empirischen Milieus, das in Kapitel 4.1 eine ausführliche Beachtung erfährt. Im Anschluss werden die Entscheidungen für das zugrunde gelegte Forschungsdesign (Kapitel 4.2) sowie das Auswahlverfahren (Kapitel 4.3) skizziert, bevor in Kapitel 4.4 die Entwicklung des Erhebungsinstruments und dessen Anwendung in der Haupterhebung (Kapitel 4.5) dargestellt wird. Kapitel 4.5 schätzt hierbei mögliche Methodenfehler ab. Im Anschluss wird auf die tragfähige Operationalisierung der verwendeten Variablen (Kapitel 4.7) und die korrekte inferenzstatistische Auswertung der Daten eingegangen (Kapitel 4.8).<sup>788</sup>

---

<sup>786</sup> Vgl. Schnell et al. (2005), S. 7ff.; vgl. Atteslander (2008), S. 17ff.; vgl. Riesenhuber (2009), S. 4.

<sup>787</sup> Schnell et al. (2005), S. 211.

<sup>788</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 490.

#### 4.1 EXPLORATIVE VORÜBERLEGUNGEN ZUR AUSWAHL DER BRANCHE

*Die Automobilindustrie ist die Industrie der Industrien.*

*(Peter Drucker, 1942)*

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit fokussiert auf Partneropportunismus im Rahmen von Hersteller-Zulieferbeziehungen aus Sicht des Herstellers (Käufers), d. h. (vertikalen) Geschäftsbeziehungen, innerhalb derer die Partner unterschiedliche Stufen des Gesamtwertschöpfungsprozesses abbilden. Zunächst ist hierbei zu fragen, inwieweit die Abbildung *aller* möglichen Konstellationen von Hersteller-Zulieferer-Beziehungen wünschenswert ist oder unter Bezugnahme auf die in Kapitel 3 postulierten Zusammenhänge ein Zuschnitt der Untersuchungseinheiten geeigneter erscheint. Zum einen muss sichergestellt werden, dass die betrachteten Geschäftsbeziehungen sich nicht nur mit dem Problem spezifischer Investitionen, sondern auch mit einem hohen Ausmaß an externen Unsicherheiten konfrontiert sehen, die sich bspw. durch Veränderungen (welt)wirtschaftlicher Parameter (wie Preisänderungen an den Rohstoffmärkten) oder einen hohen technologischen Entwicklungsdruck mit den damit verbundenen Unwägbarkeiten des Bezuges sehr spezifischer, technisch komplexer Produkte oder Bauteile ergeben. Dies führt einerseits dazu, dass das hieraus resultierende Anreizpotenzial für opportunistische Verhaltensweisen durch die spezifische Ausgestaltung von Verträgen zwar abgemildert gesucht, andererseits aber durch das Problem der unzureichenden Vorwegnahme notwendiger Regelungssachverhalte als nicht ausreichend eingeschränkt bewertet werden muss, was in der Folge die Beachtung weiterer nicht vertraglicher Absicherungsmechanismen erforderlich macht. Zum anderen müssen Beziehungen zwischen Hersteller und Zulieferer herangezogen werden, deren Zusammenarbeit über die einer diskreten, einmaligen zeitpunktbezogenen (Markt)transaktion hinausgeht und die damit gleichermaßen nicht nur Raum für die Bildung von sozialen Interaktionen und Interdependenzen ermöglicht, sondern auch erforderlich macht, sodass das Potenzial zur Identifikation relationaler Ausgestaltungsmerkmale gegeben ist. Mit der Prämisse ein Höchstmaß an *geeignetem* Datenmaterial zu erheben, wurde auf Basis der vorstehenden Überlegungen schließlich entschieden, den Gegenstand der Untersuchung auf die deutsche Automobilindustrie, eine „high-tech“ Branche einzugrenzen.<sup>789</sup> Gerade die Natur der dort aufzufindenden, oftmals von hoher strategischer Bedeutung gekennzeichneten Hersteller-Zulieferer-Beziehungen eröffnet eine gute Möglichkeit, die Forschungsfragen der

---

<sup>789</sup> Vgl. hierzu auch die Studie von Sako/Helper (1998), die die Untersuchung von Opportunismus ebenfalls in die (US-amerikanische und japanische) Automobilindustrie verortet.

vorliegenden Arbeit erfolgreich zu beantworten.<sup>790</sup> Je nach bezogenem Bauteil variieren technische Komplexität, notwendiger Innovationsgrad und die damit verbundenen Anforderungen an die Zulieferer sowie die Möglichkeiten der Hersteller, die Leistungen ihrer Lieferanten sachgerecht beurteilen zu können. Trotz des relativ hohen Konzentrationsgrades der Branche ist aufgrund des hohen technologischen Entwicklungsdruckes eine ausgeprägte Wettbewerbsintensität zu konstatieren, die sowohl in Produktion als auch Beschaffung eine kosteneffiziente Gestaltung der Lieferantenbeziehungen erforderlich macht. Gleichmaßen steigt in den letzten Jahren die besondere Bedeutung der Lieferanten als Wertschöpfungspartner stetig an, was die Dynamik und Bedeutung der zugrunde liegenden Beschaffungspartnerschaften im Rahmen von make-or-buy und make-and-buy<sup>791</sup> Entscheidungen unterstreicht.<sup>792</sup> Darüber hinaus ist anzunehmen, dass Hersteller mit einem großen Portfolio strategisch wichtiger Lieferanten zu deren Management über eine Reihe von Systematiken verfügen, die es ihnen erlauben, präzise Einschätzungen über opportunistische Verhaltensweisen ihrer Partner abzugeben und Vergleiche zwischen diesen zu ziehen (bspw. im Rahmen von Lieferantenbewertungssystemen).<sup>793</sup> Sako/Helper (1998) folgend, verhindert die Konzentration auf nur eine Industrie darüber hinaus auch mögliche Verzerrungen der Ergebnisse, die aus den jeweils spezifischen Branchencharakteristika<sup>794</sup> herrühren und die Vergleichbarkeit zwischen den hieraus hervorgehenden Ergebnissen erheblich erschweren.<sup>795</sup>

#### 4.1.1 CHARAKTERISTIKA UND TRENDS IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Automobile repräsentieren Konsumgüter, die eine erhebliche Anzahl unterschiedlichster Technologien aus den unterschiedlichsten Bereichen in sich vereinen. Die Automobilindustrie repräsentiert einen der wichtigsten Wirtschaftszweige der Welt und ist insofern sowohl für Wissenschaft als auch für Praxis von besonderem Interesse<sup>796</sup>: Etwa 15% des Weltbruttosozialproduktes werden durch ca. 8,8 Millionen direkte Arbeitsplätze erwirtschaftet,<sup>797</sup> weshalb ihr eine erhebliche strategische und politische Bedeutung beizumessen ist. Ihre Technologien sind für zahlreiche andere Branchen wegweisend und haben einen entscheidenden Anteil an der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung

<sup>790</sup> Vgl. hierzu insbesondere Kapitel 4.1.2, 4.1.3 und Kapitel 4.3.

<sup>791</sup> Siehe hierzu bspw. Parmigiani (2003), Parmigiani (2007), Krzeminska (2008).

<sup>792</sup> Vgl. Wilken/Kracht (2003), Hild (2005).

<sup>793</sup> Vgl. Sanz (2007), S. 16.

<sup>794</sup> Beispielsweise Branchenstruktur und -dynamik, Kosten- und Wettbewerbsintensität, Verhandlungsstärke der Zulieferer, Gewinnspannen, Investitionsvolumen, Umsatzwachstum, Innovationsgeschwindigkeit etc.

Siehe hierzu auch Porter, E. (1999), S. 27ff.

<sup>795</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 396.

<sup>796</sup> Vgl. Wilken/Kracht (2003).

<sup>797</sup> In Europa sind dies 1,9 Mio. direkte und 10,1 Mio. indirekte Arbeitsplätze (Quelle: Eurostat, 2004).

vieler Volkswirtschaften. Eine Studie des Fraunhofer Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) sowie für Materialfluss und Logistik (IML) prognostiziert einen jährlichen Anstieg der automobilen Wertschöpfung in Entwicklung und Produktion um jährlich 2,6% auf 903 Mrd. Euro im Jahr 2015. Bei einem branchenbezogenen Investitionsvolumen von ca. 2000 Mrd. Euro im Zeitraum 2003 bis 2015 steigt der Studie zufolge die jährliche Automobilproduktion von heute 69<sup>798</sup> Mio. Fahrzeugen auf 76 Mio. Stück.<sup>799</sup> Auch für das Segment der *Zulieferer* wird erhebliches Wachstumspotenzial vorhergesagt: Lag dort die Wertschöpfung im Jahr 2003 noch bei 417 Mrd. Euro, so soll sie im Jahr 2015 bereits 900 Mrd. Euro betragen, was einem Wachstum von 70% entspricht. Obgleich Osteuropa und Asien in den letzten Jahren starke Wachstumsraten verzeichnen konnten, so ist Europa mit einem Anteil von ca. 30% der Weltproduktion nach wie vor einer der größten und wichtigsten Standorte der Automobilbranche und wird diese Position zukünftig noch weiter ausbauen können.<sup>800</sup>

Gerade der *deutschen* Automobilindustrie kommt hierbei international, aber auch national eine wichtige Schlüsselposition zu: Prinzipiell ist zu konstatieren, dass die deutsche Automobilindustrie als ein Motor der deutschen Wirtschaft bezeichnet werden kann: 25% der gesamten deutschen Industrieinvestitionen sowie 36% der gesamten deutschen F&E-Ausgaben<sup>801</sup> entfallen auf diesen Industriezweig, der mit 3300 Patenten auch die Spitzenposition der deutschen Patentstatistik innehat. 20% des BSP werden durch Produktion, Nutzung und Vertrieb des Automobils erwirtschaftet.<sup>802</sup> Weltweit werden ca. 12 Mio. Fahrzeuge deutscher OEM mit einem Exportwert von mehr als 100 Mrd. Euro abgesetzt<sup>803</sup> -

---

<sup>798</sup> Stand: Dezember 2008. Siehe hierzu <http://www.vda.de/de/zahlen/jahreszahlen/automobilproduktion>.

<sup>799</sup> Vgl. VDA (2004). „Die Studie „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015“ basiert auf 60 Interviews mit Entscheidern der ersten und zweiten Ebene bei Automobilherstellern, Zulieferern und Dienstleistern sowie einer umfangreichen Analyse aller verfügbaren Datenquellen und der Modellpolitik der Marken. Alle 70 wesentlichen PKW-Marken wurden analysiert und ihre markenprägenden Fahrzeugmodule und Wertschöpfungsschritte identifiziert. Eine auf Szenarien beruhende Modellierung des Wertschöpfungssystems 2002 bis 2015 bildet die Grundlage der Voraussagen für Automobilhersteller und Zulieferer, bezogen auf Marken, Fahrzeug-Cluster, Fahrzeugmodule, Wertschöpfungsstufen und Regionen. Die Studie erlaubt detaillierte Aussagen zur Entwicklung einzelner Segmente und Regionen. Daneben wurden mehr als 20 neue Zusammenarbeitsformen identifiziert, mit denen sich eine neue Qualität der Zusammenarbeit von Automobilherstellern, Zulieferern und Dienstleistern realisieren lässt.“ (Quelle: Oliver Wyman).

<sup>800</sup> Vgl. VDA (2005). Eine zusammenfassende Übersicht über die gesamte Prozesskette der Automobilindustrie findet sich in Anhang A5.

<sup>801</sup> Der VDA gibt hierzu eine Summe von 20,9 Mrd. Euro für das Jahr 2009 an; vgl. VDA (2009). Im Vergleich hierzu liegen die Bruttoanlageinvestitionen bei knapp 12 Mrd. Euro, vgl. <http://www.vda.de/de/zahlen/jahreszahlen/automobilproduktion>.

<sup>802</sup> Vgl. Roth (2005).

<sup>803</sup> Damit rangiert Deutschland im weltweiten Vergleich hinter Japan, China und den USA auf Rang 4.

Vgl. hierzu die Statistiken der International Organization of Motor Vehicle Manufacturer: [www.oica.net](http://www.oica.net). Der Anteil deutscher Konzernmarken an der Weltautomobilproduktion beträgt damit über 17%; vgl. <http://www.vda.de/de/zahlen/jahreszahlen/automobilproduktion>.

die Automobilindustrie repräsentiert damit die stärkste deutsche Exportbranche. Bei einem Gesamtumsatz von über 330 Mrd. Euro hängt mit 745 000 direkt Beschäftigten und ca. 4,5 Mio. indirekt Beschäftigten jeder sechste Arbeitsplatz hierzulande von der Automobilindustrie ab.<sup>804</sup> Den deutschen Zulieferunternehmen kommt hierbei eine entscheidende Bedeutung zu: Etwa 70% der Wertschöpfung eines Fahrzeuges werden durch die Zulieferer erwirtschaftet, die auch für 60% der im Fahrzeug eingesetzten Innovationen verantwortlich sind. 43% der in der Automobilindustrie beschäftigten Personen haben ihren Arbeitsplatz in einem Zulieferunternehmen.<sup>805</sup>

Trotz guter Prognosen steht die sich weiter konsolidierende<sup>806</sup> Branche (vgl. Abb. 12) derzeit vor großen Herausforderungen: Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008 und 2009 hat ihre Auswirkungen auch in der Automobilindustrie hinterlassen und in zahlreichen Ländern zu einem erheblichen Einbruch der Fahrzeugnachfrage geführt.<sup>807</sup> Staatliche Anreize wie Steuervergünstigungen und die „Abwrackprämie“ sorgten in Deutschland jedoch sogar für eine Belebung des Neuwagengeschäftes um 23% gegenüber dem Vorjahr,<sup>808</sup> wobei hierbei dennoch ein deutlicher Abstand zu den Absatzzahlen *vor* der Krise besteht und nicht alle Hersteller profitieren konnten.<sup>809</sup> Für 2010 kann jedoch auch in Deutschland gerade für Volumenhersteller mit einem Absatzrückgang gerechnet werden.<sup>810</sup> Im Bereich der deutschen Zulieferindustrie kam es im Jahr 2009 zu einem historisch einmaligen Anstieg von etwa 100 Insolvenzen.<sup>811</sup> Darüber hinaus zeigen die Quartalsergebnisse aus dem ersten Halbjahr 2009 einen im Vergleich zum Vorjahr um 35% verminderten Umsatz der Zulieferunternehmen.

---

<sup>804</sup> Vgl. hierzu: <http://www.vda.de/de/zahlen/jahreszahlen/automobilproduktion>. Nur in China und den USA sind noch mehr direkte Arbeitsplätze von der Automobilindustrie betroffen; vgl. [www.oica.net](http://www.oica.net).

<sup>805</sup> Vgl. Oliver Wyman (2008), S. 1.

<sup>806</sup> Studien weisen darauf hin, dass angesichts der heutigen Situation vieler Hersteller- und Zulieferunternehmen weitere Konzentrationsprozesse nicht nur denkbar, sondern sehr wahrscheinlich sind, vgl. hierzu VDA (2004), die von einer erheblich verminderten Zahl von Zulieferunternehmen im Jahr 2015 ausgehen. Vgl. hierzu auch Kinkel/Zanker(2007), S. 57ff.

<sup>807</sup> Vgl. IKB (2009a), S. 2 und IKB (2009b); vgl. auch Oliver Wyman (2009): „Für die Studie „Anhaltende Krise oder Neuanfang der Automobilzulieferindustrie?“ befragte Oliver Wyman 120 CEOs von Automobilzulieferfirmen in Europa, Asien und Nordamerika in dem Zeitraum von März bis April 2009. Die Themen umfassten die aktuelle Krise, Gegenmaßnahmen der Unternehmen und die Neustrukturierung der Zulieferindustrie. Im Anschluss wurden die Ergebnisse durch eine umfangreiche Sekundärrecherche und Finanzanalyse der Zulieferindustrie ergänzt. Dafür wurden die Finanzkennzahlen von insgesamt 250 Automobilzulieferern ausgewertet.“; vgl. auch VDA (2010).

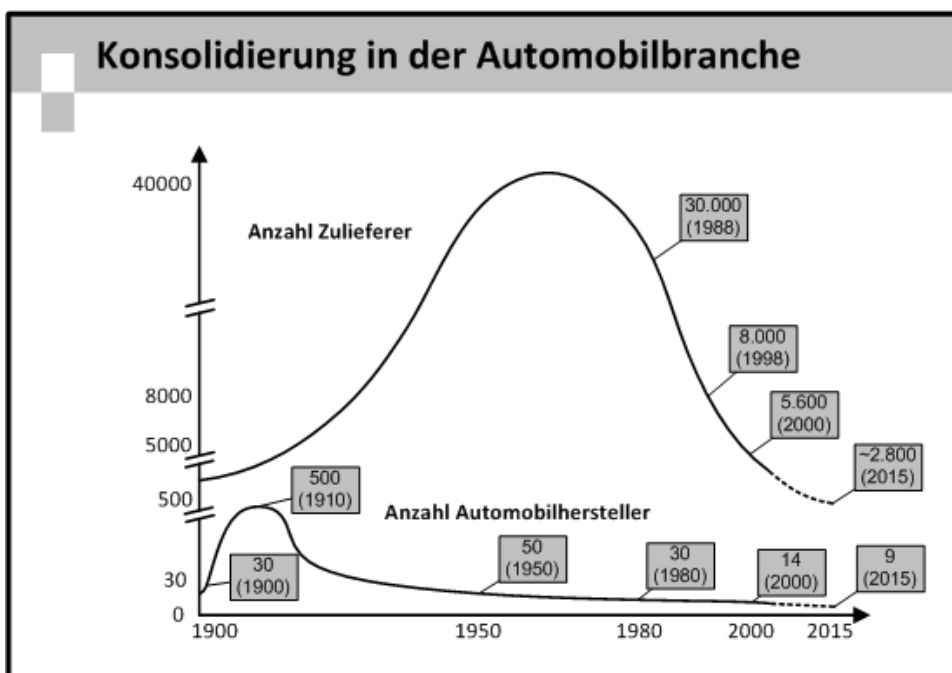
<sup>808</sup> Vgl. VDA (2010) sowie IKB (2009b).

<sup>809</sup> Bspw. verbucht der Daimler-Konzern für das Jahr 2009 einen Verlust von 2,64 Mrd. Euro; vgl. Automobil Industrie vom 18/02/2010 unter: <http://www.automobil-industrie.vogel.de/oems/articles/250936/?nl=1&cmp=nl-99-1-230210> oder der Teilehersteller Continental einen Verlust von 1,65 Mrd. Euro, vgl. ebd.

<sup>810</sup> Vgl. IKB (2009b).

<sup>811</sup> Vgl. IKB (2009), S. 1. In diesem Zusammenhang sei insbesondere auf das Unternehmen Edscha hingewiesen, das 2007 noch Weltmarktführer für Cabriovertdecksysteme gewesen ist (bspw. für den Audi A3 sowie den BMW 6er).

Insgesamt hat die Krise also deutliche Spuren auch bei den Zulieferern hinterlassen: Die gesunkenen Gewinne erhöhten den Verschuldungsgrad und reichten nur knapp aus, die getätigten Investitionen zu finanzieren.<sup>812</sup> Trotz der schwierigen Lage der deutschen Zuliefererunternehmen sei darauf hingewiesen, dass die mittel- bis langfristigen Aussichten als unverändert gut zu bewerten sind. Gerade durch die Schwierigkeiten von Chrysler und GM in den USA besteht nun die Chance, diese Lücke durch den Aufbau von Produktionskapazitäten deutscher Hersteller in den USA zu schließen, worüber sich nachhaltige Entwicklungsmöglichkeiten auch für die Zulieferer ergeben. Auch von der auf eine Mio. Fahrzeuge gestiegenen Produktion deutscher PKW in China könnten die Zulieferer zukünftig deutlich profitieren.<sup>813</sup>



**Abbildung 12: Konsolidierungstrend in der Automobilbranche**  
(Quelle: in Anlehnung Becker 2007, S. 173)

### Aktuelle Problemfelder

Prinzipiell sieht sich die Automobilbranche seit Jahren mit erheblichen Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen konfrontiert, die aufgrund der vor allem strukturellen Ertragskrise zu einem verstärkten oligopolistischen Verdrängungswettbewerb geführt hat.

Folgende Aspekte charakterisieren die derzeitigen Problemfelder:

<sup>812</sup> Diese Ergebnisse gelten insbesondere für Vorteile- und Teilelieferanten (bspw. für Gießereien sowie kunststoff- und gummiverarbeitende Zulieferunternehmen). Für metallverarbeitende oder System-Zulieferer gestalteten sich die Ergebnisse deutlich positiver.

<sup>813</sup> Vgl. IKB (2009), S. 10.

*Stagnierende Kernmärkte:* Die bedeutendsten Märkte der Automobilproduktion USA, Japan und Zentraleuropa befinden sich in einer Sättigungsphase,<sup>814</sup> woraus vor allem Probleme von Überkapazitäten, schwachen Renditen<sup>815</sup>, Absatzrückgängen<sup>816</sup> und Sanierungsfällen erwachsen<sup>817</sup>. Die Hersteller, aber auch international agierende Zulieferer, sehen sich gezwungen in den lukrativen Wachstumsmärkten wie China, Süd-Ost-Asien und Osteuropa neue Kompetenzen und Kapazitäten aufzubauen, was erheblichen Investitionsbedarf in unsicherem Umfeld und hohe Anforderungen an ihre kulturelle Anpassungsfähigkeit stellt.<sup>818</sup> Gleichmaßen kommt es zu einer weiteren Wettbewerbsverschärfung durch vorwiegend koreanische und japanische Automobilhersteller, die ihre Marktanteile zulasten der heimischen Automobilhersteller kontinuierlich ausbauen können.<sup>819</sup> Prinzipiell kann festgehalten werden, dass die Volumenmärkte weltweit als gesättigt betrachtet werden müssen.<sup>820</sup>

*Überkapazitäten:* Die in den letzten Jahren vorgenommen Erweiterungen der Modellpaletten der Hersteller führten im Hinblick auf das reale Marktvolumen zu Fehlplanungen und strategischen Fehleinschätzungen hinsichtlich Absatz und Produktion, sodass immer geringere Auslastungsquoten zu steigenden Fixkosten pro Einheit und damit zu sinkenden Erträgen geführt haben. So entstand bei einer mittleren Auslastungsquote der Herstellerwerke zwischen 80 und 85% ein ungeplantes, also eher strukturell als konjunkturgetriebenes Überkapazitätsvolumen von etwa 6 Mio. Fahrzeugen.<sup>821</sup>

*Erweiterungen der Modellpalette:* Um dem anhaltenden Verdrängungswettbewerb zu begegnen und zunehmend wählerische Kundenerwartungen zu befriedigen, haben sämtliche Automobilhersteller ihre ursprünglichen Marktsegmente verlassen und ihre Modellpaletten

---

<sup>814</sup> In den kommenden Jahren wird mit einem Marktwachstum von unter einem Prozent gerechnet, vgl. Dannenberg (2005), S. 35.

<sup>815</sup> So lag die EBIT-Marge der OEM lag zwischen 1993 und 2003 bei 4,8 %, während die Top-Zulieferer im selben Zeitraum knapp zwei Prozent höhere Renditen erwirtschaften konnten.

<sup>816</sup> Allein in Deutschland sank der Anteil der PKW-Zulassungen von 1999 bis 2007 um 12%, vgl. Becker (2007), S. 13.

<sup>817</sup> Dennoch sei darauf hingewiesen, dass 70% des weltweiten Fahrzeugabsatzes innerhalb der westlichen Industrienationen erfolgt; vgl. Humphrey/Memedorci (2003), S. 3.

<sup>818</sup> Vgl. Dannenberg (2005), S. 35. Experten gehen davon aus, dass die in den nächsten Jahren anstehenden, wirtschaftlichen Umbrüche von den sogenannten BRIC-Staaten ausgehen werden (Brasilien, Russland, Indien, China), vgl. Becker (2007), S. 95. Allein im Jahr 2009 wurden in China über 13 Mio. Fahrzeuge verkauft – dies entspricht einem Zuwachs von 46%. Mercedes bspw. verkaufte hier mit 15 000 Modellen der Reihe S-Klasse – mehr als in jedem anderen Land, vgl. ADAC (2010), S. 17.

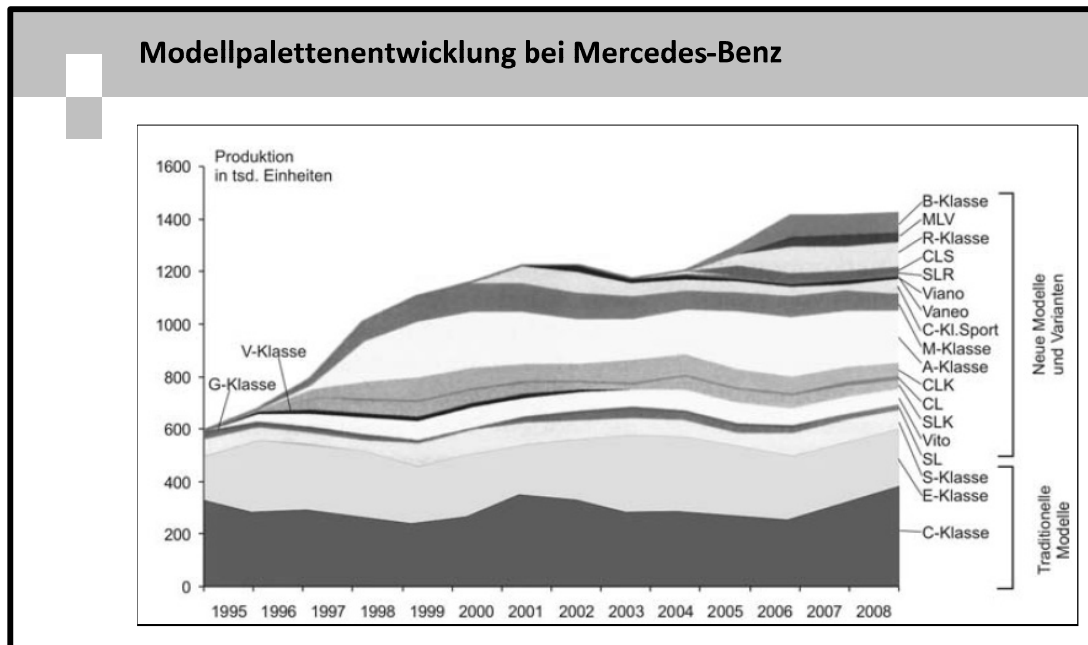
<sup>819</sup> Vgl. Sanz (2007), S. 4; Becker (2007), S. 16. So liegt der Anteil ausländischer Konzernmarken bei den Neuzulassungen in Deutschland im Jahr 2005 bei über 30%, während es 1960 noch unter 10% gewesen sind.

<sup>820</sup> Vgl. Becker (2007), S. 89f.

<sup>821</sup> Vgl. Sanz (2007), S. 4. Schätzungen zufolge liegen die weltweiten Überkapazitäten bei ca. 17-20 Mio. Einheiten, vgl. Becker (2007), S. 24; vgl. hierzu auch Kinkel/Zanker(2007), S. 52.



erheblich erweitert.<sup>822</sup> Die gestiegene Anzahl von vor allem durch das Angebot von Nischenfahrzeugen getriebener Varianten und Typen<sup>823</sup> (vgl. Abb. 13) führt neben der Notwendigkeit einer verstärkten Verwendung von Gleichteilen zu einem zusätzlichen Druck auf die Erträge und erfordert auch vor dem Hintergrund möglicher Kannibalisierungseffekte im eigenen Haus, ein reales Wachstum des Marktanteils.<sup>824</sup>



**Abbildung 13: Entwicklung der Modellpalette bei Mercedes-Benz**

(Quelle: modifiziert entnommen aus FAST 2015 (2004))

*Veränderung der Nachfrage:* Das Nachfrageverhalten der Konsumenten hat sich in den letzten Jahren verändert und so werden vor allem entweder Fahrzeuge aus dem hochpreisigen Premiumsegment oder aber aus dem preisgünstigen Einstiegssegment nachgefragt, womit das traditionelle Volumensegment „Mittelklasse“ (Golfklasse) zunehmend unter Druck geraten ist.<sup>825</sup> Die Hersteller versuchen, dieser Nachfrageverschiebung durch den Einsatz von z. T. erheblichen Rabattaktionen oder Preissenkungen von Neufahrzeugen trotz verbesserter Grundausstattungen zu kompensieren.<sup>826</sup> Zudem werden von den Volumenherstellern vermehrt relativ hochwertige Niedrigpreis-Fahrzeuge für das preissensible Einstiegssegment

<sup>822</sup> So drängen bspw. Premium-Anbieter wie Audi oder BMW in das Einstiegssegment, während Massenhersteller wie Toyota oder VW ihrerseits versuchen, Premium-Segmente zu erschließen.

<sup>823</sup> Die Anzahl an Segmenten und Fahrzeugnischen zwischen den 60iger Jahren und heute hat sich um den Faktor vier bis fünf erhöht; vgl. Becker (2007), S. 29 und S. 110; siehe hierzu auch Kinkel/Zanker(2007), S. 68.

<sup>824</sup> Vgl. Becker (2007), S. 28; Sanz (2007), S. 3 f.

<sup>825</sup> Becker (2007), S. 30 beschreibt die heutige Marktstruktur eher in Form einer Sanduhr, während noch vor einigen Jahren eine Pyramidenform angemessen gewesen ist.

<sup>826</sup> Vgl. Becker (2007), S. 31f.; Sanz (2007), S. 4. Im Schnitt betragen die Preisnachlässe im Jahr 2007 ca. 17% vom Bruttopreis, vgl. ebd.

angeboten, das den Herstellern allerdings überaus geringe Produktionskosten abverlangt, um das Fahrzeug noch profitabel anbieten zu können.<sup>827</sup>

*Verschärfter Preis- und Kostenwettbewerb:* Vor allem aufgrund der oben bereits adressierten Absatzrückgänge sind sowohl Hersteller als auch Zulieferer zunehmend unter Margendruck geraten, der durch steigende Marktmacht der Käufer, aber auch durch die den Herstellern vom Gesetzgeber auferlegten Pflichten zusätzlich verschärft wird. Da eine Sättigung der Absatzmärkte erreicht scheint, kann der Wettbewerb nun nicht mehr über die Expansion der Menge erfolgen, sondern muss einerseits über die Innovationsfähigkeit andererseits vor allem aber über die bestehenden Kostenstrukturen der Unternehmen geführt werden.<sup>828</sup> Insofern stehen sämtliche Glieder der automobilen Wertschöpfungskette vor der Herausforderung ihre Kosten nachhaltig zu senken, was vor dem Hintergrund, dass zwei Drittel der Gesamtkosten pro Fahrzeug für Fremdleistungen und Material anfallen (vgl. Abb. 14), über die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnländer,<sup>829</sup> vor allem aber auch durch eine verbesserte Effizienz bei Beschaffung von Zulieferteilen bzw. durch eine verbesserte Zusammenarbeit mit den Zulieferern erreicht werden soll.<sup>830</sup>

Veränderung der %-Kostenanteile			
	1979	1998	2010
Zugekaufte Güter	38%	60%	65%
Arbeitskosten	45%	22%	20%
Weitere Kosten	17%	18%	15%

**Abbildung 14: Veränderung der prozentualen Kostenanteile zwischen 1979 - 2010**

(Quelle: in Anlehnung an Semmler (2007), S. 25)

<sup>827</sup> Vgl. Becker (2007), S. 33.

<sup>828</sup> Vgl. Sanz (2007), S. 4.

<sup>829</sup> Folgt man Expertenberechnungen, so werden 75% aller Produktionskosten in der Automobilindustrie durch Lohnkosten verursacht, vgl. Ernst&Young (2004). So sind bspw. in Polen mittlerweile Produktionsstandorte von VW, Audi, Skoda, Opel, Toyota, Fiat, Citroën und Daewoo entstanden.

<sup>830</sup> Vgl. Becker (2007), S. 35. Erweisen sich die Kostensenkungsmaßnahmen in diesem Bereich allerdings als zu weitgehend, kann dies erhebliche Qualitätsprobleme nach sich ziehen, was kostenintensive Rückrufaktionen zur Folge haben kann. Ein besonders drastisches Beispiel ist die durch klemmende Gaspedale, fehlerhafte Bremsen und Probleme im Antrieb verursachte Rückrufaktion von Toyota im Februar 2010: Hierbei musste der Hersteller weltweit acht Millionen PKW in die Werkstätten beordern, was neben einem erheblichen Image- und Vertrauensverlust auch drastische Rückläufe im Absatz von Toyota Fahrzeugen nach sich zog. Auch Ford sah sich aufgrund eines defekten Tempomat-Schalters im Oktober 2009 gezwungen, 16 Mio. PKW in die Werkstätten zu rufen. Insgesamt verdreifachte sich seit 1998 die Anzahl der Rückrufaktionen, vgl. <http://www.automobil-industrie.vogel.de/mixed/articles/250093> (02/2010).

#### 4.1.2 ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN HERSTELLERN UND ZULIEFERERN IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Die Leistungen der Zulieferer repräsentiert die beschaffungsmarktseitige Basis, auf der die Hersteller ihre eigene Wertschöpfung aufbauen, sodass zunächst kurz auf die im Mittelpunkt der Transaktion stehenden Beschaffungsobjekte abgestellt werden soll.

##### Klassifizierung von Beschaffungsobjekten

In der Zusammenarbeit von Hersteller und Zulieferer ist die betriebliche Kernfunktion der Beschaffung von herausragender Bedeutung.<sup>831</sup> Die über die Schnittstelle von Hersteller und Zulieferer transferierten Beschaffungsobjekte lassen sich in Abhängigkeit der Montageleistung des Zulieferers, ihres abgrenzbaren Funktionsumfanges oder aber aufgrund ihrer herstellereigenschaftlichen Entwicklung<sup>832</sup> in verschiedene Gruppen differenzieren, was auf die zunehmende Entflechtung der Wertschöpfungsstufen in der Automobilindustrie hindeutet.<sup>833</sup> Bei sogenannten Normteilen handelt es sich um (mitunter auch geringwertige) Beschaffungsobjekte mit einem hohen Standardisierungsgrad und einer hohen Schnittstellenkompatibilität; da diese i. d. R. nicht zerlegbar sind, werden sie üblicherweise als *Teile* bezeichnet,<sup>834</sup> und machen zumeist einen nur relativ geringen Wertanteil am Endprodukt aus. Sind mehrere Teile vom Lieferanten bereits zu einer Baugruppe ohne funktionelle Abgrenzbarkeit zusammengesetzt spricht man gemeinhin von *Komponenten*<sup>835</sup>. Aufgrund der immer weniger großen Bedeutung geografischer Beschränkungen und der Möglichkeiten der Hersteller ihre Zulieferer weltweit zu selektieren werden solcherart volumenintensive Standardprodukte häufig über eine sog. Global Sourcing Strategie bezogen.<sup>836</sup>

Beschaffungsobjekte, die für sich selbst genommen eine abgrenzbare Funktion des Endproduktes abdecken (Funktionsgruppe) werden als *Module* bezeichnet. Bei diesen stehen

---

<sup>831</sup> Semmler/Mahler (2007), S. 25.

<sup>832</sup> Prinzipiell reicht das Kontinuum von vollständig vom Zulieferer entwickelte Beschaffungsobjekte, über Black-Box-Objekte (lediglich die Grundanforderungen werden vom Hersteller festgelegt – Entwicklung und Produktion erfolgen beim Zulieferer), in Kooperation entwickelte Objekte bis hin zu vom Hersteller entwickelte, aber vom Zulieferer produzierte oder vollständig vom Hersteller entwickelte und produzierte Beschaffungsobjekte.

<sup>833</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Wolters (1997), S. 51f.

<sup>834</sup> Bspw. Reifen oder Schrauben, Kabel, Befestigungsteile.

<sup>835</sup> Z. B. Kabelbäume, Zahnkränze, Getriebegestänge. Es soll festgehalten werden, dass auch bereits auf dieser Stufe individuelle Anforderungen der Kundenunternehmen durchaus Berücksichtigung finden können.

<sup>836</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2009), S. 140.

überwiegend montagebezogene Überlegungen im Vordergrund<sup>837</sup>, sodass sich diese Leistungsangebote durch eine spezielle Integrationsleistung auszeichnen. Als *Systeme* wiederum bezeichnet man den i. d. R. durch die hohe technologische Entwicklungskompetenz des Zulieferers hervorgebrachten Funktionsverbund von Baugruppen, Aggregaten oder Komponenten, die vom Zulieferer eingeständig entwickelt, aber nicht zwingend zu einer einbaufertigen Montageeinheit zusammengefasst werden.<sup>838</sup> I. d. R. ist davon auszugehen, dass Module und Systeme einen recht hohen Wertanteil des Endproduktes in sich vereinen. Aufgrund der Tatsache, dass jedes Fahrzeug aus einer Reihe von Modulen besteht, die ihrerseits wiederum auch Systeme oder Teilsysteme beinhalten können, kommt es häufig zu Überschneidungen zwischen diesen beiden Gruppen.<sup>839</sup> Die Idee, mehrere Zulieferer einzelner Komponenten (Component Sourcing) gegen nur einen Modulzulieferer zu substituieren, der nun seinerseits die Komponenten von einigen der ursprünglichen Lieferanten bezieht und montiert (Modular Sourcing)<sup>840</sup>, führt aus Sicht der Hersteller zu einer erheblichen Reduktion an Direktlieferanten.<sup>841</sup> So sind bspw. (wertmäßig) über 90% der Bauteile<sup>842</sup> eines BMW Z3 zu 19 Modulen zusammengefasst, die von insgesamt nur 18 Lieferanten zur Verfügung gestellt werden.<sup>843</sup> Gerade in Bereichen, in denen Bauteile bzw. Bauteilgruppen für den Kunden funktional als nicht mehr erfahrbar gelten,<sup>844</sup> können Hersteller durch die Anwendung eines solchen Baukastenprinzips eine erhebliche Anzahl von Gleichteilen zwischen Karosserievarianten und Baureihen<sup>845</sup> zur Anwendung bringen und damit - im Falle einer Weitergabe der Kostenvorteile des Modullieferanten an den Hersteller - spürbare Kostenreduzierungen realisieren.<sup>846</sup> So z. B. durch eine Verringerung von Sach- und

---

<sup>837</sup> Vgl. Freudenberg/Klenk (1999), S. 126. Ein Beispiel hierfür wäre das Front-end des Fahrzeuges (inklusive Lichttechnik, Motorkühlung, Klimatisierung, Montage- und Querträgern, Crashboxen, Elektronik, Schlössern, Luftleitteilen und Stoßfänger).

<sup>838</sup> Bspw. Cockpitsysteme, Lenksysteme, Sitzsysteme, Dämpfungs- Federungssysteme, Bremssysteme.

<sup>839</sup> Vgl. Freudenberg/Klenk (1999), S. 126.

<sup>840</sup> Vgl. Kinkel/Zanker(2007), S. 35f. und Gadde/Jellbo (2002).

<sup>841</sup> So geben bspw. Graf/Putzlocher (2004), S. 66f. an, dass hinter dem Modullieferanten der Türinnenverkleidung einer Mercedes-E-Klasse etwa 100 weitere Unternehmen zu finden sind.

<sup>842</sup> Dieser Anteil macht etwas 50% der gesamten Bauteile für das Fahrzeug aus.

<sup>843</sup> Vgl. Becker (1999), S. 58. Diese 19 Module sind Karosserieteile, Waschanlage, Verglasung, Fensterheber, Heiz- und Klimaanlage, Cockpit und Innenverkleidung, Verdeck, Sitze, Rückhaltesystem, Kraftstoffversorgung, Beleuchtung, Schallisolierung, Stoßfänger und Leisten, Kabelbäume, Wärmeisolierung, Dichtungen, Außenspiegel, Abgasanlage, Schließsystem. Ein VW-Golf (Passat) wird aus 14 (15) Modulen von 12 (14) zusammengesetzt und von 12 (14) Modullieferanten zur Verfügung gestellt, vgl. Meißner/Jürgens (2007), S. 35.

<sup>844</sup> Vgl. Becker (1999), S. 60. Hierbei wird häufig zwischen sog. „Gleichteilen“ (identische Teile, die in mehreren Modellen verbaut werden) und „Konzernteilen“ (identische Teile, die konzernweit verbaut werden).

<sup>845</sup> So weisen bspw. bei dem Hersteller BMW die einzelnen Karosserievarianten einen Anteil von 50%-80% identischer Teile auf, während der Komponentenüberdeckungsgrad zwischen den Baureihen zwischen 30% und 40% liegt, vgl. ebd.

<sup>846</sup> Vgl. Semmler/Mahler (2007), S. 28. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der im August 2010 erscheinende Audi A2, der technisch nahezu identisch mit dem VW-Polo ist, sich in Design und Interieur allerdings grundlegend

Teilenummern, einem Abbau herstellereigener Vormontagebereiche, einer im Idealfall niedrigeren Anzahl von Änderungen vor Serienanlauf sowie einer weniger aufwendigen Abstimmung von Einzelbaugruppen<sup>847</sup>, was allerdings durch den Preis einer verstärkten Abhängigkeit vom Zulieferer bezahlt werden muss<sup>848</sup> (gerade wenn dieser neben Montage- auch Entwicklungsleistungen erbringt [System Sourcing]<sup>849</sup>). Die Wahl der jeweils geeigneten Sourcing-Strategie wird neben den angesprochenen Kostenvorteilen letztlich vor allem auch von den Fähigkeiten des Herstellers und seinen Zulieferern beeinflusst: So führen Gaade et al. (2002) aus, dass bspw. Honda lediglich die Komponenten für Instrumenten-Panels bezieht, diese aber selbst entwickelt und montiert, während General Motors für analoge Panels die Dienste von Systemzulieferern in Anspruch nimmt.<sup>850</sup>

### Auswirkungen auf die Lieferantenstruktur

Vor dem Hintergrund schlanker Produktionskonzepte hat sich auch die Struktur von Abnehmer und Zulieferer verändert: Standen früher eine enorme Anzahl von Lieferanten in gleichberechtigtem Kontakt mit dem Abnehmer, der die verschiedenen i. d. R. wenig komplexen Bauteile in eigenen Werken zusammensetzte, lässt sich die heutige Struktur der Automobilindustrie als stark hierarchisierte Pyramide beschreiben (Abb. 15). Diese bildet das Verhältnis zwischen Hersteller und Zulieferern im Hinblick auf deren strategische Bedeutung bzw. den Technologieanspruch und die Komplexität des Leistungsangebots ab und unterstreicht die Bemühungen der Hersteller, Anzahl und Komplexität ihrer Zulieferbeziehungen zu reduzieren<sup>851</sup> und in zunehmendem Maße Komplettlösungen zu beziehen. *First Tier (oder Tier 1)* Zulieferer repräsentieren in Form von Modullieferanten und Systemintegratoren die direkten Zulieferer der Hersteller:<sup>852</sup> Modullieferanten<sup>853</sup> beziehen i. d. R. Teile und Komponenten von untergeordneten Zulieferern und fertigen hieraus in

---

von diesem unterscheidet. Unlängst verkündete der Daimler Konzern durch den Einsatz der Modulstrategie in allen großen Baureihen 1,5 Mrd. Euro Einsparungen realisieren zu wollen, vgl.: <http://www.automobil-industrie.vogel.de/oems/articles/257525/?nl=1&cmp=nl-99-1-310310>.

<sup>847</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Wolters (1997), S. 53f.

<sup>848</sup> Vgl. Kinkel/Zanker (2007), S. 42.

<sup>849</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2009), S. 141f. Beispielsweise besteht der Smart (Modell fortwo) aus 35 von Systemzulieferern vorgefertigten Modulen, die an 120 Arbeitsstationen in nur 4,5 Stunden zusammengesetzt werden. Die Entwicklungsaufgaben an diesem Fahrzeug wurden zu 70% von Systemzulieferern übernommen, vgl. ebd., S. 2f.

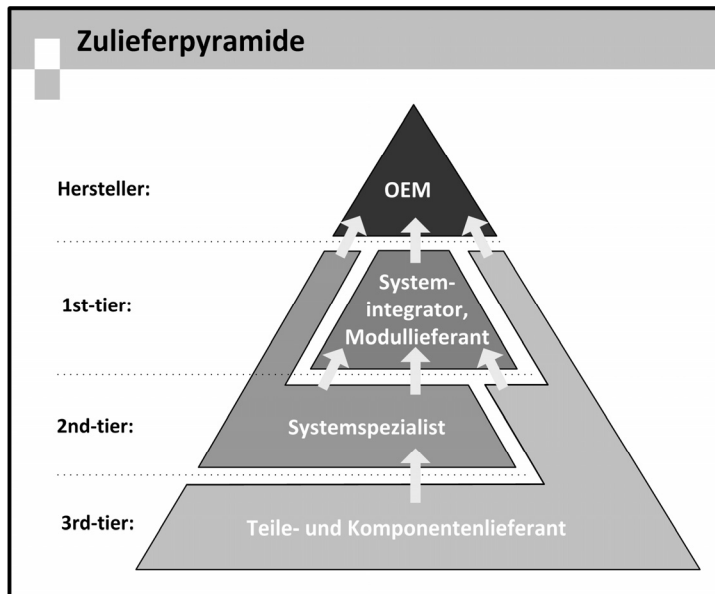
<sup>850</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2009), S. 142f.

<sup>851</sup> Vgl. Jürgens (2005a), S. 44ff; Wolters (1995), S. 27ff., der darauf hinweist, dass dieser Trend aus der Orientierung an japanischen Unternehmen herrührt, die mit deutlich weniger Zulieferbeziehungen auskommen.

<sup>852</sup> Vgl. Freudenberg/Klenk (1999), S. 127.

<sup>853</sup> Ein Beispiel ist das Unternehmen Hella, das Front-ends für den Audi A3 und den VW Golf herstellt oder das Unternehmen Johnson Controls (Sitzsysteme).

hohem Montageaufwand komplexe, einbaufertige Einheiten, die vom Hersteller direkt in ihre Fahrzeuge montiert werden können.<sup>854</sup>



**Abbildung 15: Zuliefererpyramide**  
(Quelle: Becker (2007), S. 168)

Das Modul erfährt während des Produktlebenszyklus dabei ständige Anpassungen an Markterfordernisse oder wird aufgrund technischer Trends fortlaufend weiterentwickelt, was die Notwendigkeit zu einer intensiven und frühzeitigen Integration dieser Zulieferer durch den Hersteller verdeutlicht.<sup>855</sup> Dies gilt gleichermaßen auch für Systemintegratoren<sup>856</sup>, die darüber hinaus auch über ein hohes Ausmaß technologischer Kompetenz verfügen, die ihnen die eigenständige Entwicklung von Modulen und Systemen ermöglicht, welche dann integriert und vormontiert an den Hersteller übergeben werden. Im ausgeprägtesten Fall ist der Systemintegrator also „für Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Qualität, Kosten und Anlieferung eines Systems verantwortlich.“<sup>857</sup> Die Gruppe der Systemspezialisten (*Second-Tier oder Tier 2*) erbringt im Vergleich hierzu eine deutlich geringere Montageleistung, entwickelt aber gleichermaßen eigenständige Produktinnovationen, die vom Hersteller aufgrund der herstellerübergreifenden Standardisierung in seine Produkte integriert werden können.<sup>858</sup> Zulieferer von Normteilen mit hohem Standardisierungsgrad (Volumenanbieter)

<sup>854</sup> Dies geschieht entweder durch eine just-in-time Lieferung auf das Werksgelände (mit Puffer) oder durch eine just-in-sequence Belieferung direkt an den laufenden Produktionsprozess, vgl. Becker (2007), S. 169 und ausführlich Bogaschewsky/Rollberg (1999).

<sup>855</sup> Vgl. Semmler/Mahler (2007), S. 28.

<sup>856</sup> Z. B. Continental Automotive Systems (Brems- und Fahrwerkssysteme).

<sup>857</sup> Wolters (1999), S. 255.

<sup>858</sup> Vgl. Freudenberg/Klenk (1999), S. 129.

bilden in Form von Teile- und Komponentenlieferanten<sup>859</sup> den Boden der sogenannten Zulieferpyramide und stellen so die „verlängerte Werkbank“ der Hersteller dar. Diese sogenannten *Third-Tier (oder Tier 3)* Zulieferer<sup>860</sup> fungieren häufig als Sub-Zulieferer von Systemzulieferern, die deren zumeist ohne intensive Entwicklungsarbeit aufseiten des Zulieferers entstandenen Produkte in deren Systeme oder Module integriert.<sup>861</sup>

Obleich die pyramidenartige Darstellung der in der Automobilindustrie vorherrschenden Wertschöpfungsbeziehungen gut geeignet ist,<sup>862</sup> sei festgehalten, dass die Breite des von vielen Zulieferern angebotenen Produktprogrammes dazu führt, dass sie mehrere Positionen in der Zulieferpyramide bekleiden können, sodass deren eindeutige Zuordnung zur einen oder anderen Kategorie nur schwer möglich ist.<sup>863</sup> Tab. 5 zeigt einen groben Kriterienkatalog im Zusammenhang mit den entsprechenden Zuliefertypen.<sup>864</sup>

	<b>Normteile- /Komponentenlieferant</b>	<b>Systemspezialist</b>	<b>Modullieferant/System- Integrator</b>
<b>Projektmanagement</b>	Einfache Einkauf- Verkauf-Beziehung	Kleines Projektmanagement	Umfassendes Projektmanagement
<b>Produktions-Know-How</b>	Gering	Hoch	Hoch
<b>Entwicklungs-Know- How</b>	Gering	Hoch	Hoch
<b>Größenvorteile in:</b>	Fertigung	F&E	F&E
<b>Koordination der Sublieferanten</b>	Beschränkt auf Kontakte im Rahmen alltäglicher Geschäftsabläufe	Zunehmende Koordinationsverantwortung; z. T. Lieferantenmanagement	Hohe Koordinationsverantwortung; umfassendes Lieferantenmanagement

<sup>859</sup> Ein Beispiel wäre das Unternehmen Garrett, das verschiedenartigste Turbolader fertigt oder Schefenacker, einem Anbieter von Fahrzeugleuchten und Innen- /Außenspiegeln.

<sup>860</sup> Z. B. der Hersteller Edscha für Türscharniere.

<sup>861</sup> Häufig fertigen Systemlieferanten ihren Gesamtbedarf nicht mehr vollständig in Eigenleistung, sondern geben Teile hiervon zur Fremdfertigung an Teile- und Komponentenhersteller ab.

<sup>862</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2009), S. 143f. Gleichmaßen kann durch die pyramidenartige Form angedeutet werden, dass die Anzahl von Zulieferern, die mit dem Hersteller in direktem Kontakt stehen überproportional abnehmen, vgl. Kinkel/Zanker(2007), S. 42.

<sup>863</sup> Vgl. Becker (2007), S. 169. So ist bspw. das Unternehmen Continental mit seinem Geschäftsbereich „Gummi“ (Reifen) im Erstausrüster oder Ersatzgeschäft als Teilelieferant und mit dem Geschäftsbereich „Automotive“ als Systemintegrator für Sicherheits-, Antriebs- und Interieursysteme tätig; vgl. hierzu auch Jürgens (2005), S. 26. Als weiteres Beispiel kann das Unternehmen Alcan Automotive herangezogen werden, das sowohl Formteile (Karosseriebleche) und Komponenten für Motor und Antriebstrang, aber auch vollständige Fahrzeugstrukturen und Sicherheitssysteme (Crash-Management-Systeme) entwickelt und fertigt (bspw. kommen deren Aluminiumbleche in der BMW 5er und 7er Reihe, Mercedes E- und S-Klasse und dem VW-Phaeton zum Einsatz).

<sup>864</sup> Siehe hierzu auch Wolters (1995), S. 73.

<b>Kosten/Preisbildung</b>	Kostenführer	Kostentransparenz, Target-Costing/Design-to-Cost	Kostentransparenz, Target-Costing/Design-to-Cost
<b>Auswahlmechanismen</b>	Preiswettbewerb	Konzeptwettbewerb; z. T. Portfolioselektion	Konzeptwettbewerb; Portfolioselektion
<b>Spezifische Investitionen</b>	Kaum	Gemischt	Hoch
<b>Integrationsumfang</b>	Minimal	Gering	Hoch

**Tabelle 5: Merkmale unterschiedlicher Zuliefertypen**

(Quelle: verändert entnommen aus Bartelt (2002))

Die *Arbeitsteilung* zwischen Herstellern und Zulieferern der Automobilindustrie hat sich innerhalb der letzten 100 Jahre erheblich verändert.<sup>865</sup> Um 1910 gab es ca. 500 Manufakturen, die das damalige „Nischenprodukt“ Automobil nahezu vollkommen eigenständig entwickelten und produzierten. Bei zunehmend steigender technologischer Komplexität, Zunahme der Modell- und Variantenvielfalt und wachsendem Produktionsvolumen entwickelten sich die Automobilhersteller bis in die 80iger Jahre zunächst zu vollumfänglichen, hochintegrierten *Massenherstellern* mit Eigenherstellungsanteilen von bis zu 80%.<sup>866</sup> Zu diesem Zeitpunkt wurden in Europa im Rahmen von nur 13 Fahrzeugsegmenten schätzungsweise vier Mio. Fahrzeuge verkauft. Trotz des Abbaues der Fertigungstiefe in den 50iger und 60iger Jahren war die Zusammenarbeit mit und die Leistungen der Lieferanten von nur untergeordneter Bedeutung, weil nicht nur die Fertigung komplexerer Vorprodukte und Komponenten, sondern auch die eigentliche Produktentwicklung nahezu vollständig von den Herstellern selbst durchgeführt wurde, was deren Abhängigkeit von externen Zulieferquellen auf ein Minimum reduzierte.<sup>867</sup> Folgt man den Befunden von Clark/Fujimoto (1992), dann waren gerade US-amerikanische Zulieferbeziehungen im Rahmen flacher Hierarchien organisiert. Die Hersteller gaben Anforderungen und Spezifikationen weitgehend standardisierter Teile an die über den jeweils günstigsten Angebotspreis selektierten Zulieferer weiter, worüber sich der wechselseitige Abstimmungsbedarf in engen Grenzen hielt. Diese weitestgehend wenig spezifischen

<sup>865</sup> Vgl. hierzu bspw. Jürgens (2005a), S. 31f. Siehe hierzu auch die ausführliche Darstellung von Adolphs (1997), Kapitel 2.

<sup>866</sup> Anfang der 80er Jahre lag die Fertigungstiefe von GM bei einer Anzahl von 12500 Zulieferern bei ca. 70%, vgl. Kleinaltenkamp/Wolters (1997), S. 47.

<sup>867</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Wolters (1997), S. 46; Wolters (1995), S. 76; Adolphs (1997), S. 30ff. Eines der ersten Unternehmen, das eine Zuliefermethode einführte, die die Eigenfertigung z. T. ersetzen sollte, war das Unternehmen Ford unter der damaligen Leitung von Henry Ford II in den 50er Jahren.



Transaktionen wurden über kurzfristige Verträge abgewickelt.<sup>868</sup> Der Erfolg der japanischen Automobilindustrie<sup>869</sup>, die sich durch eine engere Zusammenarbeit mit einer weniger hohen Anzahl, aber zumeist größeren Zulieferern mit Entwicklungskompetenz und steilerem Hierarchien bzw. einem höheren Grad vertikaler Arbeitsteilung auszeichnete,<sup>870</sup> führte Ende der 80iger Jahre jedoch dazu, nicht mehr den hohen Eigenfertigungsanteil als primäre Quelle des Wettbewerbsvorteils verantwortlich zu machen, sondern vielmehr den Einsatz möglichst schlanker Fertigungstechnologien, die im Hinblick auf die Notwendigkeit immer differenzierte Serien anbieten zu müssen auch dem Bedürfnis nach kürzen Entwicklungs- und Produktionszeiten gerecht werden.<sup>871</sup> Daneben rückte das Wissen von Kundenbedürfnissen zunehmend in den Vordergrund, sodass sich die Hersteller vom Massenhersteller zum „Mass Customizer“ entwickelt haben.<sup>872</sup> Vor dem Hintergrund nachhaltiger Strukturveränderungen hat sich der Konkurrenzkampf der Hersteller durch den globalen Wettbewerb über Marken und Kunden bis heute zunehmend weiter verschärft,<sup>873</sup> sodass sich die Zahl unabhängiger Automobilhersteller von 50 im Jahr 1950<sup>874</sup>, auf 36 im Jahr 1970 auf heute gerade mal 10 immer weiter reduziert hat.<sup>875</sup> Vor dem Hintergrund dieser veränderten Rahmenbedingungen ergibt sich die Notwendigkeit einer unternehmensübergreifenden *Optimierung der Wertschöpfungskette*, wodurch drei wesentliche Aspekte der Zusammenarbeit von Herstellern und Zulieferern in der Automobilindustrie abgeleitet werden können:

*Erstens* versuchen Automobilhersteller ihrem Kosten- und Ertragsdruck dadurch zu begegnen, dass sie durch scharfe Preisverhandlungen und rigide Kostenvorgaben versuchen, eine Kostenrückwälzung auf ihre Zulieferer zu realisieren. Die Zulieferer sehen sich in Folge dem Druck ausgesetzt immer weitere Preissenkungen zu erwirtschaften, um in dem durch Gleichteile und eine niedrigere Anzahl vergebener Aufträge verschärften

---

<sup>868</sup> Vgl. Clark/Fujimoto (1992). Untersucht wurden 29 Entwicklungsprojekte bei insgesamt 20 Fahrzeugherstellern aus Europa, USA und Japan.

<sup>869</sup> Siehe hierzu auch Wolters (1995), S. 9ff. und Wilhelm (2008).

<sup>870</sup> Vgl. Clark/Fujimoto (1992).

<sup>871</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Wolters (1997), S. 47.

<sup>872</sup> Vgl. Djabarian (2002), S. 185. Für einen Vergleich von Massenfertigung der 20er-80er Jahre und Lean Production in den 90er Jahren siehe bspw. die Übersicht bei Kleinaltenkamp/Wolters (1997), S. 48.

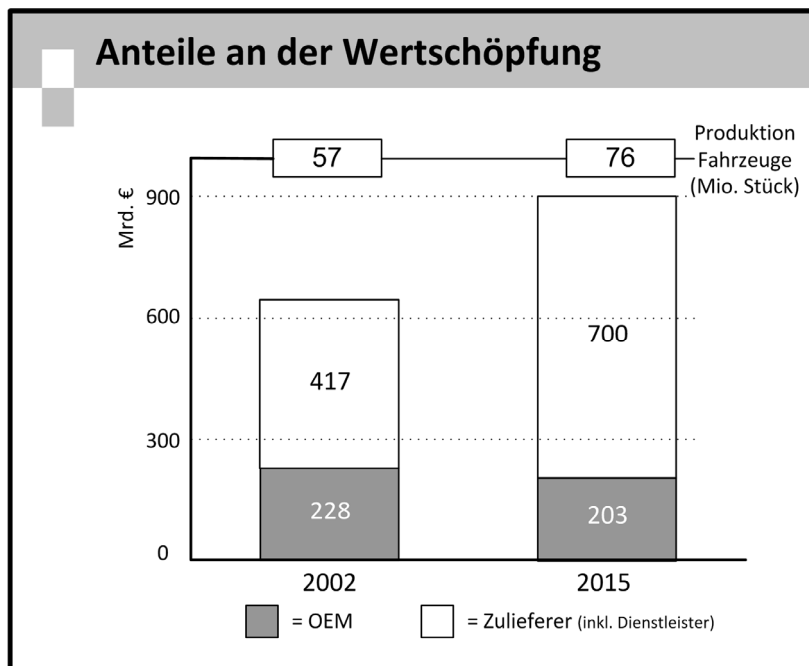
<sup>873</sup> Vgl. Dannenberg (2005), S. 34.

<sup>874</sup> Zu diesem Zeitpunkt wurden in Europa im Rahmen von ca. 13 Fahrzeugsegmenten schätzungsweise vier Mio. Fahrzeuge verkauft.

<sup>875</sup> BMW, Mercedes-Benz, Ford, Fiat, General Motors, Honda, Hyundai/Kia, Renault/Nissan, PSA, Toyota, VW. Von den 250-300 weltweit angebotenen Automobilmarken entfällt der volumenmäßig überwiegende Teil auf diese 11 Pkw-Hersteller, vgl. Becker (2007), S. 141. Nischenhersteller wie bspw. Wiesmann, Spiker, Lotus, TVR, Gumpert, Yes und Puch fallen kaum ins Gewicht.

Lieferantenwettbewerb und den damit einhergehenden Konzentrationsprozessen bestehen zu können.<sup>876</sup>

Zweitens sind die Hersteller bestrebt, eine immer weitere Reduzierung ihrer Fertigungstiefe<sup>877</sup> zu realisieren. Heute liegt die Fertigungstiefe eines durchschnittlichen PKW bei nur noch 25%<sup>878</sup> und wird bis ins Jahr 2015 auf schätzungsweise 20% weiter absinken.<sup>879</sup> Vor allem im Volumensegment reduzieren die Pkw-Hersteller ihre heutige Eigenleistung erheblich. Liegt sie derzeit noch bei etwa 4000 Euro pro Fahrzeug, wird sie im Jahr 2015 vermutlich auf nur noch 2670 Euro absinken.<sup>880</sup> Somit kommt es in fast allen Hauptmodulen zur Verlagerung der Wertschöpfungsanteile<sup>881</sup> zu den Zulieferern und Dienstleistern (vgl. Abb. 16).<sup>882</sup>



**Abbildung 16: Entwicklung der Wertschöpfungsanteile von Herstellern und Zulieferern**  
(Quelle: in Anlehnung an Becker (2007), S. 127)

<sup>876</sup> Vgl. Becker (2007), S. 39.

<sup>877</sup> Unter Fertigungstiefe soll der Umfang an Teilleistungen verstanden werden, „die unter dem Dach des [...] Herstellers von diesem selbst oder von zugehörigen Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung erbracht wird“, Djabarian (2002), S. 10. Siehe auch Adolphs (1997), S. 69ff.

<sup>878</sup> Vgl. VDA (2008), S. 78. Im Vergleich hierzu lag sie Anfang der 90er Jahre noch bei 40-50%, vgl. Baur (1990), S. 135.

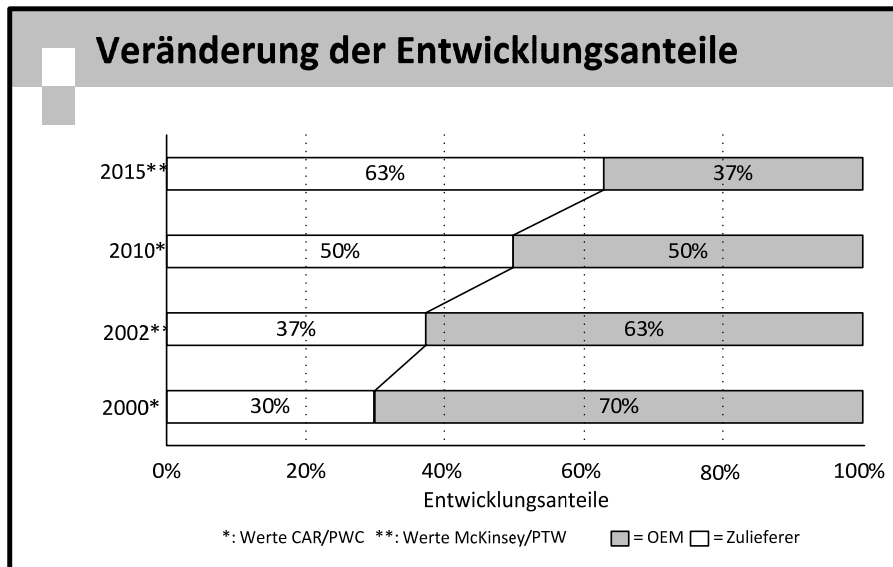
<sup>879</sup> Vgl. Kinkel/Zanker(2007), S. 34.

<sup>880</sup> Vgl. VDA (2004).

<sup>881</sup> Sanz (2007), S. 5.

<sup>882</sup> Zu einer kritischen Bewertung der immer geringeren Fertigungstiefe der Hersteller siehe Djabarian (2002). Dieser bezweifelt die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Hersteller im Falle eines immer weiteren Rückgangs der Fertigungstiefe zugunsten von Marketingaktivitäten und führt unter Bezugnahme auf die IT-Branche an: „Das Schicksal von IBM, die sich durch Fremdvergabe der Mikrochip-Herstellung an Intel und der Betriebssoftware an Microsoft fast jeder Innovationsfähigkeit im Bereich der Personal Computer beraubt und DELL den Weg in die Branche eröffnet hat, fordert zu einem überlegten Umgang mit der Frage nach der Gestaltung der Fertigungstiefe auf, S. 185. Für eine genauere Übersicht über die Verschiebung der Wertschöpfungsanteile zwischen Hersteller und Zulieferer siehe Anhang A6.

Damit einher geht *drittens* die Tendenz, nach der Auslagerung von Fertigungsprozessen nun auch die *Entwicklungstiefe* durch die Abgabe der dazugehörigen Entwicklungsprozesse an Zulieferer oder Entwicklungsdienstleistungsunternehmen (EDL)<sup>883</sup> zu verringern,<sup>884</sup> (vgl. Abb. 17), womit nicht nur deren Entwicklungsrisiko, sondern auch deren Bedarf an Finanzmitteln in die Höhe getrieben wird.<sup>885</sup>



**Abbildung 17: Verschiebung der Entwicklungsanteile zwischen Hersteller und Zulieferer**  
(Quelle: in Anlehnung an Kinkel/Zanker (2007), S. 38)

Eine Ursache dieser Entwicklung ist die zunehmend beschleunigte Technologie-Diffusion in der Branche: Während bspw. das ABS-System im Zeitraum von etwa 20 Jahren 40% des Automobilmarktes eroberte, benötigte das später entwickelte ESP-System hierfür gerade mal die Hälfte der Zeit. Die Geschwindigkeit der Marktpenetration wird neben entsprechenden Kundenanforderungen zusätzlich auch durch gesetzliche Vorgaben weiter beschleunigt.

Ein weiterer Aspekt liegt neben der erhöhten Produktkomplexität in der immer weiteren Verkürzung der Produktlebenszyklen, die sich in den vergangenen Jahren von zehn auf heute durchschnittlich sechs Jahre verkürzt hat. Die Entwicklungszeit für ein Fahrzeug hingegen hat sich von etwa 40 Monaten vor 10-15 Jahren auf heute nur noch 20 Monate verringert, was auf die notwendige Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Hersteller hindeutet, die in kürzer

<sup>883</sup> EDL wie bspw. Bertrandt, MSX oder EDAG übernehmen schon heute die gesamte Entwicklung von Nischenfahrzeugen.

<sup>884</sup> Vgl. Garibaldi/Bardi (2005), S. 11 ff.; Jürgens (2005a), S. 44; Kinkel/Zanker(2007), S. 37. In diesem Zusammenhang können Anderson et al. (2000) empirisch nachweisen, dass [...] complex parts are more likely to be outsourced, as are parts that are members of more complex, interdependent subassemblies. We also find that systems interactions among parts are associated with fewer supplier being selected than would be expected by chance alone“, S. 745.

<sup>885</sup> Vgl. Jürgens (2005), S. 32f. Demzufolge wird die Entwicklungsabteilung der Hersteller von Entwicklungs- und Ingenieurbüros genauso unterstützt wie von Systemzulieferern und Teile- bzw. Komponentenlieferanten; vgl. auch Meinig (2005), S. 47.

Zeit mehr Produkte kostengünstiger entwickeln müssen. Durch diese insgesamt niedrigere „Halbwertszeit“ von Produkten bzw. Innovationen getrieben, sind immer neue Investitionen in Forschung und Entwicklung notwendig (Innovationsdruck), die aus Sicht der Hersteller gerade im Hinblick auf die immense Kostenintensität selbst kleinerer Innovationen (Kostendruck) im Idealfall auf die Zulieferer abwälzt werden können.<sup>886</sup> Aber auch die intendierte Weitergabe von herstellereigenem Know-How an ihre Zulieferer kann eine Maßnahme sein, innovative Technologien auch bereits im Nicht-Premium-Bereich einzubringen und so Skaleneffekte zu realisieren.<sup>887</sup> Produktinnovationen bspw. im Bereich „Komfort“ oder „Sicherheit“ können einen entscheidenden Beitrag zur Produktdifferenzierung der Hersteller darstellen und maßgeblich zum Aufbau eigener „komparativer Konkurrenzvorteile“ beitragen.<sup>888</sup> In der Entwicklungsverantwortung und Exklusivität der Innovationen liegt auch die entscheidende Möglichkeit der Zulieferer ihre Verhandlungsmacht gegenüber den Herstellern auszuspielen (vgl. hierzu auch Kap 4.1.3).<sup>889</sup> Der Fortschritt von Fahrzeugen wird im technischen Detail heute maßgeblich also von den Zulieferern vorangetrieben.<sup>890</sup> Deren Entwicklungs- und Fertigungskompetenzen im Bereich spezieller Fahrzeugsysteme (Cabrio-Verdecksysteme, Allradsystem) sind denen der Hersteller mittlerweile z. T. so weit überlegen, dass diese die vollständige (Weiter)entwicklung und Serienproduktion von Nischenfahrzeugen (Geländewagen, SUVs, Cabrios, etc.) an Systemlieferanten, die dann als Lohn-/Auftragsfertiger fungieren, auslagern.<sup>891</sup> Es ist abzusehen, dass sich der Transfer von Fertigungs- und Entwicklungsleistungen auf die Zulieferer weiter erhöhen wird,<sup>892</sup> wodurch es den Herstellern gelingt, den Kapitalbedarf für Technologieentwicklung und Produktionsanlagen zu vermindern und durch Investitionen in renditestärkere Bereiche wie Vertrieb und Service zu substituieren. Diese verstärkte Auslagerung von Wertschöpfung hat das Verhältnis zwischen Hersteller und Zulieferern

---

<sup>886</sup> Vgl. Becker (2007), S. 79; Jürgens (2005a), S. 40f.; siehe hierzu auch HAWK 2015 (2003).

<sup>887</sup> Vgl. Dannenberg (2005) S. 36.

<sup>888</sup> Vgl. Backhaus (1999), S. 26.

<sup>889</sup> Vgl. Becker (2007), S. 111.

<sup>890</sup> Vgl. Automobil Industrie (2010), S. 28. So ist es Siemens und der Berliner Charité in Zusammenarbeit mit BMW bspw. gelungen, einen Nothalteassistenten zu entwickeln, der die vitalen Daten des Fahrers über Sensoren erfasst und im Fall eines Notfalls in der Lage ist, das Fahrzeug selbstständig am Straßenrand zu stoppen, den Rettungsdienst zu informieren und die lebenswichtigen Daten des Fahrers an die Leitstelle zu übermitteln, vgl. unter <http://www.automobil-industrie.vogel.de/sicherheit/articles/257183/?nl=1&cmp=nl-99-1-310310>.

<sup>891</sup> Vgl. Kinkel/Zanker(2007), S. 59f. Die kleinen Losgrößen solcher Fahrzeuge macht eine wirtschaftliche Integration in den standardisierten Entwicklungs- und Produktionsprozess der Hersteller nur schwer möglich. Für einen Überblick über die Automobilaufragsfertigung in Europa siehe Anhang A7.

<sup>892</sup> So wird davon ausgegangen, dass die OEM bestrebt sind, mindestens 10% ihrer heutigen Wertschöpfung an ihre Zulieferer abzugeben, ihren Ausstoß dagegen um 35% zu steigern; vgl. VDA (2004). So liegt das Produktionsziel der VW-AG für das Jahr 2018 bei 11,2 Mio. PKW, was im Vergleich zum Jahr 2008 einer Steigerung von 5 Mio. Fahrzeugen entspricht (lt. FAZ, vom 24/10/2008).

verändert,<sup>893</sup> die nun als integraler Bestandteil der Automobilproduktion betrachten werden müssen, wodurch sich eine erhebliche Stärkung ihres Wachstumspotenzials sowie ihrer Technologiekompetenz ergeben wird (bereits heute befinden sich einige Zulieferer hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlicher Kennzahlen auf „Augenhöhe“ mit einigen ihrer Abnehmer).<sup>894</sup> Durch die neue Rolle der Zulieferer im Wertschöpfungsprozess sind z. T. enge Verflechtung und eine intensive Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer entstanden. Die zunehmende Konzentration der Zulieferindustrie hat hierbei einen wesentlichen Einfluss auf die Verhandlungsmacht der Zulieferer und damit wiederum entsprechende Auswirkung auf die Gestaltung der gegenseitigen Beziehungen.<sup>895</sup> Bereits heute werden Hersteller-Zulieferer Beziehungen durch eine Vielzahl von Geschäftsmodellen repräsentiert, die das traditionelle Rollenverständnis zwischen den Parteien verändern und zukünftig weiter aufweichen werden.<sup>896</sup> Formen der Zusammenarbeit wie Kyoryokukais<sup>897</sup>, Keiretsu<sup>898</sup>, Zulieferparks<sup>899</sup>, Engineering-Dienstleistungen, Auftragsfertigung, Entwicklungs- und Produktionskooperationen verdeutlichen, dass zumindest die direkten Zulieferer als bedeutsame, nur schwierig zu substituierende Wertschöpfungspartner begriffen werden müssen, mit denen die Struktur der Wertschöpfungskette gemeinsam zu gestalten ist,<sup>900</sup> sodass Aspekte einer kooperativen, dialogorientierten Lieferantenpolitik der Hersteller in den Vordergrund rücken.<sup>901</sup> Wesentliche Kooperationsfelder repräsentieren hierbei Forschung und Entwicklung<sup>902</sup>, Logistik<sup>903</sup>, Qualitätssicherung<sup>904</sup> und Produktion.<sup>905</sup> Eine Untersuchung des

---

<sup>893</sup> Vgl. bspw. Wolters (1995), S. 56ff. und die dort angegebenen Quellen.

<sup>894</sup> Vgl. Jürgens (2005a), S. 43f.; Greca (2005), S. 99ff. So lag der Umsatz der Robert Bosch GmbH im Jahr 2005 bspw. etwa auf der Höhe von BMW, Fiat oder Renault.

<sup>895</sup> VDA (2004).

<sup>896</sup> Vgl. Automobil Industrie (2010), S. 28.

<sup>897</sup> Dieses Phänomen beschreibt informelle Bündnisse zwischen Hersteller und Zulieferer über sog. Zulieferclubs, über die 90% des Beschaffungsvolumens abgewickelt werden, vgl. Wilhelm (2008) oder auch Sako (1995).

<sup>898</sup> Hierunter werden finanzielle Verflechtungen zwischen Hersteller und Zulieferer verstanden, vgl. Wilhelm (2008).

<sup>899</sup> Dies sind Kooperationen zwischen OEM und Zulieferer in Form integrierter Montagestandorte. I. d. R. handelt es sich also um standortspezifische Investitionen, die den Zulieferer in die räumliche Nähe des Herstellers bringen (z. T. erfolgt auch eine direkte Anbindung an das Werk des Herstellers, vgl. Jürgens (2005), S. 29 f.; Kinkel/Zanker(2007), S.44f. In Europa existieren derzeit über 20 solcher Einrichtungen. Siehe hierzu für den Hersteller Audi und BMW bspw. Greca (2005), S. 102ff.

<sup>900</sup> Vgl. Semmler/Mahler (2007), S. 26. Neuere Studienergebnisse konnten bis zu 20 neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Hersteller identifizieren, vgl. VDA (2004).

<sup>901</sup> Vgl. Wolters (1995), S. 48ff.

<sup>902</sup> Clark/Fujimoto (1992), S. 142ff. unterscheiden Serienprodukte, die alleine vom Lieferanten entwickelt werden, Black-Box-Teile, bei denen sowohl Hersteller vor allem aber der Zulieferer (i. d. R. auf Basis eines Lastenheftes) Entwicklungsarbeit einbringen und detailkontrollierte Eigenentwicklung bei denen der Hersteller einen Großteil der Entwicklungsarbeit leistet und der Zulieferer in der Folge Produktionsvorbereitung und Produktion übernimmt.

<sup>903</sup> Hintergrund dieses Problemkomplexes ist das Ziel einer flussorientierten Gestaltung der gesamten Logistikkette zwischen Hersteller und Zulieferer, die oftmals eine zeitgenaue Anlieferung der Zuliefererteile in

Fraunhofer-Institutes belegt, dass die Bindung zwischen Abnehmer und Zulieferer in der Automobilindustrie deutlich enger ausfällt als in anderen Unternehmen der Konsumgüterindustrie.<sup>906</sup> Ausgestaltung und Bedeutung des strategischen Lieferantenmanagements der Hersteller unterstreichen die Bemühungen um eine intensive Einbindung der Zulieferer durch die Hersteller,<sup>907</sup> womit nicht nur deren Wunsch nach reduzierten Entwicklungszeiten und –kosten sowie die frühzeitige Integration von Kundenwünschen und gesetzlichen Vorschriften unterstrichen wird, sondern auch die Notwendigkeit nachhaltiger Einsparungen in Werkzeug-, Material- und Logistikkosten sowie deren Bedarf nach qualitativ hochwertigen Produkten aufgrund ausgereifter Konstruktionen und Fertigungseinrichtungen.<sup>908</sup> So werden bspw. Mitarbeiter des Zulieferers (z. B. Konstrukteure) temporär in Projektteams des Herstellers integriert, was insbesondere bei design- und abstimmungsintensiven Entwicklungen neben dem Zugang zu Entwicklungskompetenzen und einer stärkeren Identifikation der Beteiligten mit dem Gesamtprojekt deutliche Zeit- und Effizienzgewinne möglich macht.<sup>909</sup>

Prinzipiell kann also davon ausgegangen werden, dass die Automobilzulieferer in Zukunft als der entscheidende Wachstumsmotor der Branche aufgefasst werden müssen. Während für die Hersteller aufgrund des immer geringer werdenden Differenzierungspotenzials<sup>910</sup> vor allem

---

der Produktionsreihenfolge des Herstellers oder einen tagesgenauen Feinabruf erfordert, vgl. Richter (1992), S. 11.

<sup>904</sup> Da die Hersteller häufig nicht mehr in der Lage sind, die Kaufteile vor ihrem Eingang in den Produktionsprozess sachgerecht zu überprüfen, müssen mit dem Zulieferer Prozesse der Qualitätssicherung entwickelt werden, bei denen Prüfobjekte und Prüfmethoden festgelegt werden, vgl. Wildemann (1992), S. 88f.

<sup>905</sup> Vgl. hierzu Wertz (2000), S. 25ff.

<sup>906</sup> Vgl. Fraunhofer-ISI (1999), S. 5.

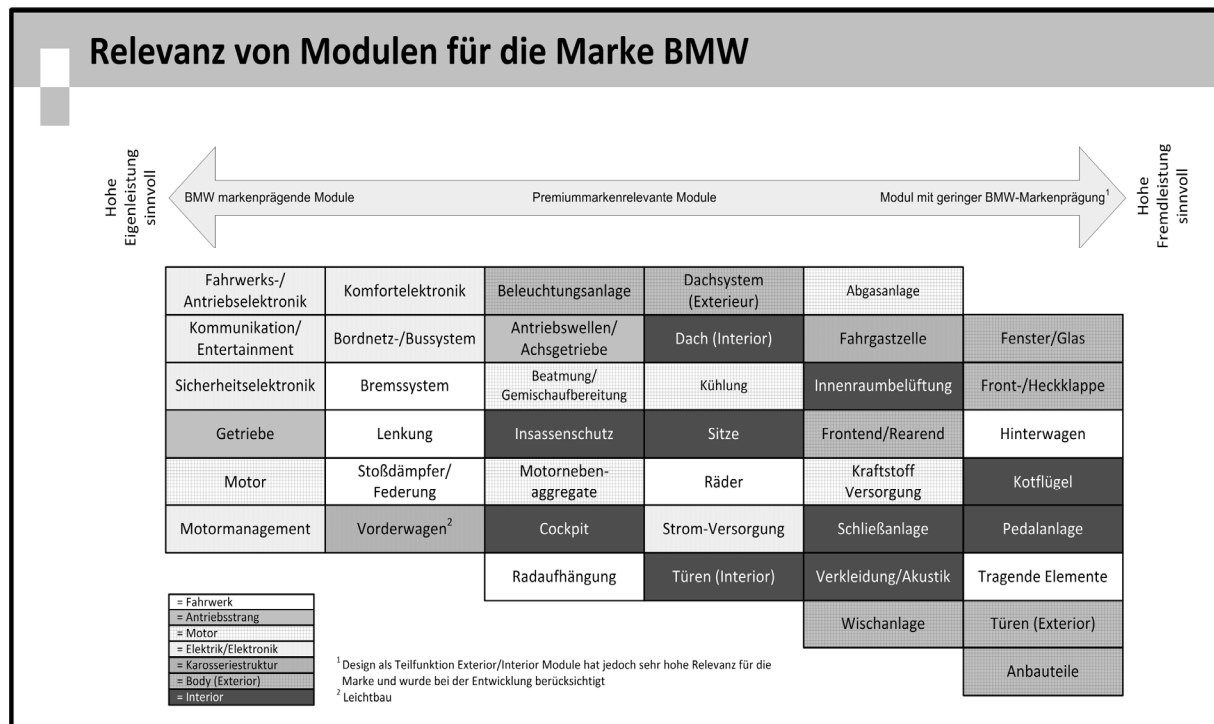
<sup>907</sup> Bosch bspw. fördert das „Simultaneous Engineering“ durch das Programm STEP (Supplier Technical Empowerment Program), wodurch eine frühe Einbindung der Zulieferer und die Übertragung von Wertschöpfungsaktivitäten unterstützt werden soll. VW bspw. verwendet einen weltweiten Anfrage- und Vergabeprozess, bei dem die besten Entwicklungs- und Serienzulieferer bereits zu einem frühen Zeitpunkt in den Entstehungsprozess mit einbezogen werden (Forward Sourcing) Together Best in Class in Customer Value and Costs bzw. Audi mit dem V.I.S.I.O.N.-Konzept (Volkswagen Initiative for Supplier Integration & InnOvation), die die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mit Lieferanten als eine neue Kernkompetenz beurteilen, vgl. Berkenhagen/Vrbica (2007) und Wolters (1999); eine ähnliche Strategie verfolgt BMW mit Konzeptwettbewerben und einem späteren „Simultaneous Engineering“, vgl. Becker (1999), S. 65. Opel startete 1991 als erster Hersteller das Programm PICOS. Ein Jahr darauf folgten dann Ford (DFL – Drive for Leadership), Mercedes-Benz (TANDEM) und BMW (PoZ – Prozessoptimierung Zulieferteile). Drei Jahre darauf zog schließlich auch Porsche nach (P.O.L.E.-Position – Prozessoptimierung durch Lieferanteneinbindung); vgl. Bossard Consultants (1995), S. 10. Im Hinblick auf die Vorgehensweise eine Prozessverbesserungs- und Forschungs- und Entwicklungskooperation mit dem Zulieferer zu realisieren, lassen sich keine besonderen Unterschiede aufzeigen: Gemeinsame Workshops, Lieferantenbefragungen und Ideenbörsen kommen fast gleichermaßen zum Einsatz wie ergebnisorientierte Lieferantenprojekte und Support-Maßnahmen des Herstellers, vgl. Adolphs (1997), S. 83.

<sup>908</sup> Vgl. zu den obigen Ausführungen Wolters (1999), S. 264.

<sup>909</sup> Vgl. Becker (1999), S. 61.

<sup>910</sup> Gründe hierfür liegen vor allem in dem raschen Imitationswettbewerb, hohen internationalen Qualitätsstandards und einer immer schneller veraltenden Technik, vgl. Becker (2007), S. 136.

markenprofilprägende Tätigkeiten wie Design, Servicestrategien, Markenerlebnis, Vertrieb und Services (Downstream Geschäft) im Vordergrund stehen, übernehmen ihre Zulieferer schrittweise alle nicht markenprägenden Aufgaben im Fahrzeugbau (vgl. Abb. 18).



**Abbildung 18: Markenprägende und Nicht-Markenprägende Module am Beispiel von BMW**  
(Quelle: Becker (2007), S. 109)

#### 4.1.3 OPPORTUNISTISCHE VERHALTENSWEISEN VON ZULIEFERERN

Prinzipiell ist zunächst ein natürlicher Antagonismus zwischen Herstellern und Zulieferern festzustellen, der auf ein eher konfliktäres als kooperatives Verhältnis zwischen den beiden Parteien hindeutet und somit einen adversativen Erklärungsansatz<sup>911</sup> zur Hersteller-Zuliefererbeziehung unterstreicht: Während der Hersteller versucht, seine Produkte hochpreisig abzusetzen, aber zu möglichst niedrigen Faktorpreisen zu beschaffen, versucht der Zulieferer seine Vorleistungen zu möglichst hohen Abgabepreisen zu veräußern.<sup>912</sup> Wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt, hat sich das Verhältnis zwischen Herstellern und Zulieferern der Automobilindustrie in den letzten Jahren deutlich verändert: Die Zulieferer haben zunehmend mehr Verantwortung in der Wertschöpfungskette übernommen und erbringen wettbewerbsrelevante Fertigungs- und Entwicklungsleistungen für die Hersteller, womit diese als primäre Innovatoren der Branche nun als nahezu abgelöst gelten können.<sup>913</sup>

<sup>911</sup> Dieser stellt vor allem auf die gegensätzlichen Ziele von Qualität, Preis und Menge ab, vgl. Wolters (1995), S. 37f.

<sup>912</sup> Vgl. Meinig, (2005), S. 48.

<sup>913</sup> Hintergrund hierfür ist nicht zuletzt auch die Tatsache, dass die herstellertypischen Innovationen im Bereich Fahrwerk, Getriebe, Antriebstechnologie, etc. in der Bedeutung zunehmend von Innovationen im Bereich der

Obleich dieser Verlagerungsprozess den Zulieferern einen kapitalintensiven Aufbau von Beschaffungs-, Produktions- und Logistiksystem abverlangt<sup>914</sup> und erhöhte Anforderungen an deren Produktionskapazitäten, Prozess- und Lieferantenmanagement stellt<sup>915</sup>, so verbessert dieser Rückzug der Hersteller aus strategisch wichtigen Teilen der Wertschöpfungskette letztlich die Marktposition der Zulieferer gegenüber dem Hersteller und schränkt die herstellerseitigen Freiheitsgrade ein, was durch den zeitlich immer weiter voran schreitenden Know-How-Abfluss im Bereich von Konstruktion, Fertigung, Elektronik und Qualitätssicherung<sup>916</sup> sowie einem im Fall der Reintegration des Wertschöpfungsgebietes hohen Zeit- und Kostenaufwand auf der Seite des Herstellers weiter verschärft wird. Üblicherweise waren und sind es häufig zwar noch die Hersteller selbst, die durch ihre Abnehmermacht in der Lage sind Preisdruck auf die Lieferanten auszuüben und Zusatzlasten auf diese abzuwälzen,<sup>917</sup> doch gerade auf der Ebene der 1st-tier Lieferanten haben sich Marktmacht und Abhängigkeit der Hersteller nicht zuletzt aufgrund der anhaltenden Konsumschwäche zugunsten der Zulieferer aber bereits erheblich verschoben, die ihre Gegenmacht zudem durch die Organisation in Anbietergemeinschaften, Projektierungsgesellschaften oder Konsortien weiter ausbauen.<sup>918</sup> Solange es etwa den Modul-/Systemspezialisten oder Systemintegratoren gelingt, den Herstellern wettbewerbsrelevante, also absatzentscheidende Innovationen bzw. Entwicklungserfolge anzubieten, können sich diese Zulieferer dem Druck der Hersteller weitestgehend entziehen und ihrerseits durch Technologieattraktivität und hohem Know-How-Anteil hinsichtlich herstellerepezifischer Beschaffungsobjekte (Black-Box Teile) Druck auf ihre Abnehmer ausüben,<sup>919</sup> wodurch sich nicht zuletzt durch deren Abhängigkeit vom Leistungswillen der Zulieferer, Spielräume für opportunistische Verhaltensweisen ergeben. So weigerte sich bspw. der auf Batterien spezialisierte Zulieferer Cobasys im August 2008 die Vereinbarungen zur Lieferung spezieller, von Mercedes-Benz in Entwicklungsauftrag gegebene Energiespeicher für Elektromotoren an den OEM einzuhalten, wodurch nicht nur die Premiere von Daimlers erstem Hybrid-Geländewagen gefährdet wurde, sondern dem Daimler Konzern

---

Fahrzeugperipherie (wie bspw. Heiz- und Klimatechnik, Komfort, Kommunikationssysteme und Entertainment) in den Hintergrund gedrängt werden, vgl. Becker (2007), S. 181.

<sup>914</sup> Vgl. Becker (2007), S. 171.

<sup>915</sup> Z. B. Bereitstellung fertiger Produktkonzepte, Organisation und Realisation von Serienanläufen, etc.

<sup>916</sup> Vgl. Kinkel/Zanker(2007), S. 37 und S. 47.

<sup>917</sup> Siehe hierzu bspw. Wolters (1995), S. 68, der zeigt, dass vonseiten der Hersteller zuweilen Rabatte erpresst, Zahlungsmodalitäten nicht eingehalten und andere Diskriminierungshandlungen durchgeführt wurden; vgl. auch Becker (2007), S. 137 und Adolphs (1997), S. 78ff.

<sup>918</sup> Vgl. Adolphs (1997), S. 76.

<sup>919</sup> Vgl. Becker (2007), S. 171 und S. 193; Srinivasan/Brush (2006), S. 438f.



eine aufsehenerregende Blamage im Falle einer verzögerten Markteinführung gedroht hätte.<sup>920</sup> Gerade wenn, wie im Fall „Cobasys“, keine Abhängigkeit von nur einem Hersteller besteht,<sup>921</sup> befinden sich die Zulieferer „in einer strategisch deutlich besseren Ausgangslage als die OEM“.<sup>922</sup> Ein anderes prominentes Beispiel repräsentiert die Auseinandersetzung der Kiekert AG, dem Weltmarktführer für Schließsysteme, mit den Unternehmen BMW, Opel und Ford: In allen Fällen konnte der Zulieferer die Hersteller aufgrund deren Abhängigkeit für dessen Systeme durch Androhung bzw. dem de facto Aussetzen der Lieferungen derart unter Druck setzen, dass sie sich den Forderungen des Zulieferers beugen mussten. Ziel des Zulieferers war es bspw. im Fall von Ford, einen Rahmenvertrag über zehn Jahre und den Status eines Alleinlieferanten herauszuhandeln. Als sich die Verhandlungen aus Sicht des Zulieferers zu lange hinzogen, verweigerte dieser die Belieferung des Herstellers, sodass die Produktion von 10 000 Fahrzeugen nicht weitergeführt werden konnte – hieran änderte auch eine Klage des Herstellers auf Weiterbelieferung nichts.<sup>923</sup> Im Februar 2010 kam es wegen des Verdachts illegaler Preisabsprachen zwischen großen Zulieferern von Bordnetzsystem und Kabelbäumen zu Razzien in Europa und USA – Geschädigte waren vor allem die beiden Unternehmen Honda und Toyota.<sup>924</sup> Je verantwortungsvoller und umfangreicher sich die an den Zulieferer übertragenen Aufgaben erweisen (bspw. im Fall von Entwicklungs-, Beschaffungs-, Produktions- oder Logistikverantwortung), desto mehr ist der Hersteller auf die Einhaltung der mit dem Zulieferer getroffenen Vereinbarungen und Verhaltensweisen angewiesen (bspw. in Form einer bedarfsgerechten Anlieferung oder der Entwicklung und Montage qualitativ hochwertiger Systeme).<sup>925</sup> Die Marktmacht und Wettbewerbsposition der Zulieferer und die damit verbundene Abhängigkeit der Hersteller und deren damit erhöhtes Risiko<sup>926</sup> zeigt sich bspw. auch an der Verteilung der Marktanteile für Bremssysteme: Prinzipiell wird der Markt hier von lediglich zwei (Europa) bzw. vier Zulieferern (Nordamerika) dominiert.<sup>927</sup> Solche Quasi-Monopolstellungen, die das Ausweichen auf alternative Bezugsquellen erschweren oder de facto unmöglich machen, werden durch das Vorhandensein von spezifischem Produktions-Know-How, Patenten und dem grundsätzlichen

---

<sup>920</sup> Vgl. Handelsblatt vom 05/08/2008.

<sup>921</sup> Das Unternehmen arbeitete auch mit den OEM BMW, Chrysler und GM zusammen.

<sup>922</sup> Becker (2007), S. 207.

<sup>923</sup> Grund hierfür war eine vorsorglich beim Gericht hinterlegte Schutzschrift des Zulieferers, vgl. Manager Magazin vom Oktober 1998.

<sup>924</sup> Vgl. Automobil Industrie vom 25/02/2010 unter <http://www.automobil-industrie.vogel.de/zulieferer/articles/251869/?nl=1&cmp=nl-99-1-260210>. In Deutschland war vor allem das Zulieferunternehmen Leonie betroffen, einem der vier großen Weltmarktführer für Bordelektronik.

<sup>925</sup> Vgl. Adolphs (1997), S. 75f.

<sup>926</sup> Vgl. Wolters (2005), S. 49 und die dort angeführten Quellen.

<sup>927</sup> Vgl. Becker (2007), S. 208.

Ausmaß an Innovationspotenzial der Zulieferer weiter unterfüttert. Auch im Hinblick auf die immer weiter voranschreitende Elektrifizierung der Antriebstechnik ist damit zu rechnen, dass dieser Trend zumindest den etablierten Systemspezialisten und Systemintegratoren auf Kosten der Hersteller in die Hände spielen wird: Viele dieser Spezialisten verfügen hier über ein ungleich größeres Entwicklungs-Know-How als die Hersteller.<sup>928</sup>

Aber auch die Zulieferer von relativ einfachen Teilen und Komponenten können gerade im Hinblick auf die Bemühungen der Hersteller ökologisch vorteilhafte Produkte anzubieten, durch Prozess- oder Materialinnovationen die Entwicklung von bspw. gewichtsreduzierten Teilen vorantreiben, wodurch sich auch deren Position gegenüber den Herstellern deutlich verbessert<sup>929</sup> und Formen der Abhängigkeit geschaffen werden.<sup>930</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Fähigkeit und Produkte der Zulieferer in einem wesentlichen Ausmaß Qualität und Differenzierungspotenzial der Endprodukte ihrer Abnehmer mitbestimmen und so entscheidend zu deren Reputation und Markenattraktivität beitragen.<sup>931</sup> Diese verringerte Abhängigkeit, insbesondere der 1st-tier Lieferanten, eröffnet das Potenzial, diese verbesserte Machtposition auch unter Zuhilfenahme opportunistischer Verhaltensweisen einzusetzen. Zudem sei darauf hingewiesen, dass selbst eine Abhängigkeit des Zulieferers opportunistisches Verhalten gegenüber dem Hersteller keinesfalls ausschließt. Gerade die Abhängigkeit von einem unverhältnismäßig stärkeren Marktteilnehmer, der in der Lage ist, beim Zulieferer Preisdruck zu erzeugen, könnte Anreize intensivieren, jede sich bietende Gelegenheit auszunutzen, um sich auf Kosten des stärkeren Abnehmers entweder aktiv zu bereichern oder aber sich passiv der Drucksituation zu entziehen. Wenn aus Sicht der Zulieferer also Leistung und Gegenleistung bzw. Chancen und Risiken im Rahmen des vermeintlich partnerschaftlichen Verhältnisses mit dem Abnehmer nicht gegeben ist,<sup>932</sup> ist der Einsatz opportunistischer Verhaltensweisen aus deren Sicht möglicherweise angebracht und

---

<sup>928</sup> Vgl. Handelsblatt vom 08.09.2008: „Ohne Zulieferer läuft nichts“. Bereits jetzt besitzt der Zulieferer Johnson Controls ein Monopol im Bereich moderner Batterietechnik mit der bspw. die Fahrzeuge „Mini“ von BMW ausgestattet sind.

<sup>929</sup> Vgl. Becker (2007), S. 183.

<sup>930</sup> So entwickelte etwa der Reifenhersteller Michelin einen in Gummimischung, die Profilgestaltung und Architektur des Reifenunterbaus völlig neu entwickelten High-Tech Reifen, der signifikante Kraftstoffersparnis zur Folge hat. Dieses Produkt, dessen Entwicklung in Teilen von dem Fahrzeughersteller Porsche mitgestaltet wurde, findet zurzeit ausschließlich beim Porsche Cayenne Verwendung, vgl. Automobil Industrie, vgl. unter <http://www.automobil-industrie.vogel.de/fahrwerk/articles/253290/?nl=1&cmp=nl-99-1-030310>.

<sup>931</sup> Vgl. Becker (2007), S. 197.

<sup>932</sup> Bspw. wenn auftragsbezogene Entwicklungs-, Erprobungs- und Werkzeugkosten nicht separat vergütet hohe Vorleistungen erwartet oder Schutzrechte und Know-How des Zulieferers nicht respektiert werden, vgl. VDA (2001). Auch Wolters (1995) bestätigt, „dass partnerschaftliche Strukturen in der Austauschbeziehung zwischen Hersteller- und Zulieferunternehmen bisher noch die Ausnahme darstellen und die Hersteller häufig adversative Strategien verfolgen“, S. 68.

gerechtfertigt, um die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern. Grundsätzlich ist festzustellen, dass sich auch die Zulieferindustrie neben der Notwendigkeit, immer neue Innovationen in immer schnellerer Entwicklungszeit anbieten zu können, mit einem erheblichen Kosten- und Wettbewerbsdruck konfrontiert sieht, der die Konsolidierung der Branche weiter vorantreibt und ertrags- und finanzschwache Zulieferunternehmen mittelfristig aus dem Markt drängen wird, sodass genügend Anreize bestehen, die eigene Position auch durch opportunistische Verhaltensweisen zumindest kurzfristig zu stabilisieren. Für die Hersteller ergibt sich im Umkehrschluss die Notwendigkeit, diese Risiken abzuschätzen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen.<sup>933</sup>

Opportunistisches Verhalten von Zulieferern kann an mehreren Stellen der Zusammenarbeit, (allerdings mit unterschiedlich hoher Wahrscheinlichkeit),<sup>934</sup> zutage treten und sich als äußerst vielschichtig erweisen: Bspw. könnten vom Hersteller vorgegebene Materialempfehlungen oder –verbote umgangen oder vereinbarte Produktionsprozesse eigenmächtig modifiziert werden, worüber es dem Zulieferer möglich wäre, mitunter erhebliche Kostensenkungen auf dem Rücken der Hersteller zu realisieren. Gleiches gilt für die Nicht-Einhaltung vereinbarter Service-Leistungen oder Qualitätsstandards (gerade wenn der Beschaffungsumfang produktionssynchron und der Einbau ohne nochmalige Qualitätsprüfung erfolgt) sowie der Unterlassung von aus Sicht des Herstellers notwendigen Mitarbeiterschulungen oder der Verwendung bzw. Wartung vorgeschriebener Maschinen und Werkzeuge. Auch könnte der Zulieferer, ohne dass eine vom Hersteller autorisierte Zeichnungsänderungsmitteilung vorliegt, technische Modifikationen in einem bereits kritischen Entwicklungsstadium vornehmen oder Nachweispflichten über aktuelle Entwicklungen, Ergebnispläne oder Verbesserungsprozesse hinauszögern. Im extremen Fall wäre es vorstellbar, dass der Zulieferer bspw. auch Konstruktionsgeheimnisse des Herstellers oder aber das aus der

---

<sup>933</sup> Vgl. Sanz (2007), S. 19f. Im Einzelnen sind dies bspw. Monitoringkonzepte, Plausibilitätschecks, fallbezogenen Stichproben, Qualitäts- und Prozessaudits oder die Bemusterung von Produkten und Materialien, die unter serienmäßigen Bedingungen und nur mit vollständigen Betriebsmittel produziert wurden und bis zur endgültigen Abnahme solange vorgelegt werden müssen, bis keinerlei Fehler mehr vorhanden sind. Bei BMW bspw. kommen Aktionspläne, Prozessaudits und Lieferanten-Support Programme mit dem Ziel zum Einsatz, die Qualifikation des Zulieferers zu erhöhen, die Zielkostenabweichung zu minimieren und die notwendigen Prozesse maximal zu stabilisieren; vgl. Becker (1999), S. 63f.

<sup>934</sup> So weist Wolff (2005) darauf hin, dass die sog. Vor- und Konzeptphase, in der vonseiten des Herstellers Anfragen getätigt, Lastenhefte erstellt und die Entscheidung für einen Lieferanten getroffen wird, noch von hoher Flexibilität der Hersteller gekennzeichnet ist, während ab der Entwicklungs-, Konstruktions- und Serienphase, die sich zusammengefasst i.d.R. durch den Abschluss eines langfristigen Lieferabkommens, der Beschaffungsfreigabe, Modifikationsaktivitäten und letztlich dem Lieferabruf charakterisieren lassen, die Flexibilität der Hersteller deutlich eingeschränkt und ein Lieferantenwechsel nur noch unter hohen Kosten möglich ist, S. 102ff. Zu den Phasen des Kooperationsprozesses, dem Konzeptwettbewerb auf Basis von Lastenheften und Lieferantennominierung siehe ausführlich Wilhelm (2008); siehe auch Wolters (1999), S. 260ff.

Entwicklungsarbeit mit dem Hersteller hervorgegangene Know-How zur Fremdverwertung heranzieht.<sup>935</sup> Ein besonders drastisches Beispiel in diesem Zusammenhang ereignete sich im Jahr 2004: Monate vor der Einführung des Chevrolet Spark (General Motors) in China, wurde eine fast baugleiche Fälschung dieses Fahrzeuges unter dem Namen Chery QQ auf den chinesischen Markt gebracht. Frappierend an diesem Fall ist, dass der Hersteller dieses Fahrzeuges einem Teil einer Unternehmensgruppe angehörte, das bis dahin ein enger Geschäftspartner von GM auf dem chinesischen Markt gewesen war.<sup>936</sup> Weniger direkt aber nicht weniger opportunistisch wäre gleichermaßen auch eine Umgehung von mit dem Hersteller häufig vereinbarten Umwelt- oder Sozialstandards oder aber die Nicht-Weitergabe von häufig nur an den direkten Zulieferer adressierten, herstellerepezifischen Anforderungen an die nachgeordnete Kette eigener Subzulieferer („Vorlieferanten-Management“).<sup>937</sup>

## 4.2 FORSCHUNGSDESIGN

*Wer schaffen will ein schönes Werk, der muss erst schärfen sein Gerät.  
(Konfuzius, Gespräche)*

Als grundsätzliche Strategie zur Gewinnung einer für die Überprüfung der in Kapitel 3 postulierten Kausalzusammenhänge geeigneten Datenbasis stehen zwei Alternativen zur Verfügung: Entweder erfolgt der Rückgriff auf bereits bestehende Daten (sekundäranalytische Untersuchungsform)<sup>938</sup> oder aber die Daten werden im Rahmen einer Primärerhebung gewonnen, wobei sich hier zwischen Labor- und Feldexperimenten sowie Einzelfall- und Feldstudien differenzieren lässt, deren Zweckmäßigkeit zur Beantwortung der Forschungsfragen jeweils eingeschätzt werden muss.<sup>939</sup>

Der vorliegende Untersuchungsgegenstand fokussiert auf Treiber und Dämpfer von Zulieferopportunisten im Rahmen vertikaler Geschäftsbeziehungen in der Automobilbranche. Aufgrund der fehlenden inhaltlichen Eignung von frei zugänglichen

---

<sup>935</sup> Vgl. Wolters (1995), S. 157; Wu et al. (2007), S. 289.

<sup>936</sup> Vgl. <http://www.forbes.com/global/2004/0209/020.html>.

<sup>937</sup> Freudenberg/Klenk (1999) führt an, dass gerade Systemintegratoren sowohl Auswahl und Einbindung der Vorlieferanten häufig selbst übernehmen, vgl. S. 128. Kinkel/Zanker(2007), S. 43, ergänzt, dass die Hersteller neben spezifischen Zertifizierungen bspw. häufig auch das Land vorgeben, in dem die Sub-Lieferanten ansässig sind.

<sup>938</sup> Die Begrifflichkeit der Sekundäranalyse geht auf Kendall/Lazarsfeld (1950) zurück, während andere Autoren den Terminus „Re-Analyse“ oder auch „erweiterte Analyse“ verwenden; vgl. Friedrichs (1985), S. 353. Siehe hierzu auch Bortz/Döring (1995), S. 346, Bronner et al. (1999), S. 140 sowie Friedrichs (1985), S. 157 und Schnell et al. (2005), S. 251f.

<sup>939</sup> Vgl. hierzu Kubicek (1975), S. 57ff.; Friedrichs (1985), S. 189; Schnell et al. (2005), S. 211ff. sowie Atteslander (2008), S. 44ff. Für einen Überblick über die gängigen Verfahren der Datenerhebung und deren Vor- und Nachteile siehe Kaya (2009).

Forschungsarbeiten bzw. empirischen Sekundärdaten<sup>940</sup> verbietet sich im vorliegenden Kontext eine sekundäranalytische Vorgehensweise, sodass sich eine primärstatistische Untersuchung als unabdingbar erweist. Unter Bezugnahme auf die skizzierten Möglichkeiten primärer Datengewinnung ist es insbesondere der Anzahl und Komplexität der Variablen zuzurechnen, dass aufgrund der Datenerfordernisse des theoretischen Bezugsrahmens weder ein Feld- noch ein Laborexperiment als hinreichend geeignete Methoden beurteilt werden müssen.<sup>941</sup> Aufgrund der Zielsetzung, eine möglichst große Anzahl von Hersteller-Zulieferer-Beziehungen zu untersuchen, ist auch eine klassische Einzelfallanalyse, die sowohl auf Analyse- als auch auf Auswahlebene auf nur eine singuläre Untersuchungseinheit rekurriert, als ungeeignet zu betrachten.<sup>942</sup> Auf Basis dieser Überlegungen wurde entschieden, die Untersuchung im Rahmen eines ex-post-facto Designs in Gestalt einer vergleichenden Querschnittsanalyse durchzuführen,<sup>943</sup> die in der empirischen Sozialforschung nicht zuletzt deswegen das am häufigsten herangezogene Design repräsentiert,<sup>944</sup> weil es den Einbezug einer Vielzahl von Variablen bei einer großen Menge von Untersuchungsobjekten (im vorliegenden Fall also Hersteller-Zulieferer-Beziehungen) ermöglicht.<sup>945</sup>

#### 4.3 AUSWAHLVERFAHREN UND DATENBASIS

*Data is a lot like humans: It is born. Matures. Gets married to other data, divorced. Gets old. One thing that it doesn't do is die. It has to be killed.*  
(Arthur Miller)

Prinzipiell bietet sich für die notwendige Stichprobenbildung eine Zufallsstichprobe an, die sämtliche Hersteller-Zulieferbeziehungen der deutschen Automobilindustrie zum Gegenstand hat. Ein Problem stellt hierbei allerdings die oligopolartige Struktur der Branche dar: Die Anzahl deutscher Automobilhersteller oder vergleichbar großer Zulieferbetriebe, die ihrerseits über ähnliche Lieferantennetzwerke verfügen wie die OEM ist äußerst

---

<sup>940</sup> Daneben besteht das Problem, dass nicht in jedem Fall Vorgehensweise der Datenerhebung und deren Auswertung transparent genug dokumentiert sind; vgl. Churchill (1999), S. 217ff. und Shugan (2002), S. 375.

<sup>941</sup> Einerseits ist es kaum wahrscheinlich, den modelltheoretischen Kontext in einer künstlichen Umgebung sachgerecht zu reproduzieren, sodass die externe Validität der Befunde eingeschränkt sein könnte (Laborexperiment). Andererseits kann es ebenfalls als so gut wie ausgeschlossen eingeschätzt werden, den zu untersuchenden Sachverhalt in einem natürlichen, in diesem Fall also betrieblichen, Umfeld zu untersuchen weil die Variation der unabhängigen Variablen nicht realisiert werden kann; vgl. hierzu Atteslander (2008), S. 165ff.; Schnell et al. (2005), S. 225ff.

<sup>942</sup> Vgl. hierzu Schnell et al. (2005), S. 248f.

<sup>943</sup> Prinzipiell wäre für die Untersuchung auch eine multiple Längsschnittanalyse (Paneldesign), also eine Erhebung zu mehreren Zeitpunkten, in Betracht gekommen, deren Realisation aufgrund des erheblichen Bedarfs an zeitlichen und finanziellen Ressourcen nicht möglich ist; vgl. hierzu Schnell et al. (2005), S. 237ff. sowie Diekmann (2004), Kapitel VIII.

<sup>944</sup> Vgl. Schnell et al. (2005), S. 228.

<sup>945</sup> Vgl. hierzu auch Mellewig (2003), S. 150.

überschaubar. Erfahrungen der empirischen Sozialforschung belegen zudem durch immer niedriger werdende Rücklaufquoten,<sup>946</sup> dass befragte Unternehmen, gerade wenn sie einer aus Sicht der Wissenschaft attraktiven und damit oft mit Befragungen konfrontierten Branche angehören,<sup>947</sup> eine nur sehr beschränkte Bereitschaft im Hinblick auf die Teilnahme an wissenschaftlichen Untersuchungen zeigen, was im Umkehrschluss eine nur kleine Anzahl von Hersteller-Zulieferer-Beziehungen zur Folge hätte.<sup>948</sup> Obgleich die intendierte Reduktion der Grundgesamtheit aufgrund von möglichen Repräsentativitätsproblemen als nicht völlig unproblematisch erachtet werden kann, wurde auf Basis der vorstehenden Überlegungen entschieden, sich analog zu Gulati/Sytch (2007/2008), Ethiraj et al. (2005) und Sobrero/Roberts (2002) auf nur ausgewählte Kooperationspartner zu beschränken und Unternehmen der deutschen Automobilindustrie für das Forschungsprojekt zu gewinnen, die bereit sind, uns umfassende Einsichten in ihre Zulieferbeziehungen zu gewähren, sodass es im Hinblick auf das zugrunde gelegte Auswahlverfahren zu einer Kombination von bewusster Auswahl und einfacher Zufallsstichprobe kommt.<sup>949</sup> Unter Maßgabe der amtlichen Klassifikation der Wirtschaftszweige der Europäischen Gemeinschaft,<sup>950</sup> waren im Bereich des verarbeitenden Gewerbes hierfür zunächst all jene Unternehmen von Interesse, die im Hinblick auf den ihnen zugewiesenen Branchencodes der *Herstellung von Kraftwagen (OEM) und Kraftwagenteilen* zugeordnet werden konnten.<sup>951</sup>

---

<sup>946</sup> Vgl. bspw. Steeh (1981); Baruch (1999) und Cycyota/Harrison (2006).

<sup>947</sup> Dieses Phänomen wird also „oversurveying“ bezeichnet: Die „Flut“ immer neuer Befragungen führt zu einer immer niedrigeren Bereitschaft, die Untersuchung durch Teilnahme an der Befragung zu unterstützen, vgl. Baruch/Holtom (2008), S. 1142; vgl. hierzu auch den Beitrag von Weiner/Dalessio (2006).

<sup>948</sup> Vgl. Parmigiani (2003), S. 95. Um dies zu bestätigen, wurden im Rahmen explorativer Voruntersuchungen entsprechende Anfragen an einige der größten deutschen Automobilhersteller und –zulieferer getätigt: Im Schnitt war man dort bereit, der Untersuchung von jeweils drei bis zehn Zulieferbeziehungen zuzustimmen.

<sup>949</sup> Vgl. Schnell et al. (2005), S. 265ff. Streng genommen kommt es damit zu einer Kombination zweier Untersuchungsstrategien: Nämlich zweier Einzelfallstudien, innerhalb derer eine vergleichende Feldstudie durchgeführt wird; siehe hierzu Harrigan (1983), S. 400, die treffend bemerkt: “Because the hypotheses tested in a contingency approach to strategy are complex, [...] researchers who have relied on either single site case studies or large database methodologies are missing important aspects of the construct they studied. Contingency approaches to strategy formulation require hybrid designs, incorporating attributes of both fine- and course-grained research methodologies.” Obgleich *reine* Zufallsstichproben aus Gründen der zweifelsfreien Generalisierbarkeit anzustreben sind, zeigt ein Überblick von 437 Artikel des Strategischen Managements, dass dies in über 80% der Fälle nicht gegeben ist, vgl. Short et al. (2002). Für einen einführenden Überblick zu den grundsätzlichen Möglichkeiten der Stichprobenbildung siehe Kaya/Himme (2009).

<sup>950</sup> Die Klassifikation der Wirtschaftszweige dient der einheitlichen Erfassung von wirtschaftlichen Tätigkeiten statistischer Einheiten in amtlichen Statistiken. Die statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE Rev. 1.1) baut ihrerseits auf der Internationalen Systematik der Wirtschaftszweige (ISIC Rev. 3.1) der Vereinten Nationen auf; vgl. hierzu die Detailinformationen zur Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamt unter: <http://www.destatis.de>.

<sup>951</sup> Diese Zuordnung wurde auf Basis der Hoppenstedt-Firmendatenbank vorgenommen: Hierbei umfasst der Branchencode (WZ 2008) C291 die Hersteller von Kraftwagen und Kraftwagenmotoren und C293 die Hersteller von Teilen und Zubehör für Kraftwagen. Der Bereich „Aufbauten und Anhänger (C292) wurde wegen der im

Um die Wahrscheinlichkeit einer gewissen Mindestanzahl unterschiedlicher Zulieferbeziehungen zu gewährleisten, wurde zusätzlich ein in der Berichtsperiode ausgewiesener Jahresumsatz von mindestens 250 Mio. Euro zur Selektionsbedingung gemacht.<sup>952</sup> Hieraus gingen 154 Unternehmen hervor,<sup>953</sup> die im zweiten und dritten Quartal 2007 telefonisch kontaktiert und im Hinblick auf ihre Bereitschaft befragt wurden, das vorliegende Forschungsprojekt durch den analytischen Einblick in eine möglichst großzahlige Anzahl von Zulieferbeziehungen zu unterstützen. Schließlich konnte erfreulicherweise realisiert werden, die beiden im Hinblick auf den Umsatz größten deutschen Hersteller von Fahrzeugen bzw. Fahrzeugteilen als Kooperationspartner für die vorliegende Untersuchung zu gewinnen<sup>954</sup>:

Für die Hersteller von *Kraftwagen* wird dieser umsatzbezogene Spitzenplatz vom Volkswagen (VW) Konzern behauptet. Die VW AG ist mit über 3 Mio. verkauften Fahrzeugen der größte Automobilproduzent Europas.<sup>955</sup> Jedes fünfte Fahrzeug entstammt aus der VW Gruppe. Hinter Toyota und General Motors ist VW mit einem Gesamtabsatz von 6,2 Mio. Fahrzeugen der drittgrößte Autobauer der Welt.<sup>956</sup> 370 000 Mitarbeiter<sup>957</sup> erwirtschafteten im Jahr 2008 einen Gesamtumsatz von knapp 114 Mrd. Euro. Das Markenportfolio umfasst derzeit zehn Marken<sup>958</sup>, deren Produkte in weltweit 61 Fertigungsstätten produziert und in mehr 150 Länder vertrieben werden. Die VW AG ist in der Lage auf weltweit über 35000 (z. T. auch branchenexternen) Zulieferern zuzugreifen<sup>959</sup>. Dabei liegt das Konzernbeschaffungsvolumen bei derzeit ca. 75,4 Mrd. Euro, was einer Zukaufquote von 60% bis 70% entspricht.<sup>960</sup> 80% der so beschafften Güter und

---

Forschungskontext weniger hohen Bedeutung von der Analyse ausgespart. Zur Diskussion einer sachgerechten Abgrenzung des Automobilsektors, siehe bspw. Kinkel/Zanker(2007), S. 9ff.

<sup>952</sup> Zugunsten der Wahrscheinlichkeit, eine höhere Anzahl von Zulieferbeziehungen zu identifizieren, wird hiermit ein gewisser Stichprobenfehler in Kauf genommen, da aufgrund der Filterkriterien ein Teil der Grundgesamtheit systematisch unterrepräsentiert ist.

<sup>953</sup> Dieser Selektionsprozess wurde unter Zuhilfenahme der Hoppenstedt-Firmendatenbank vorgenommen.

<sup>954</sup> In diesem Zusammenhang sei Dr. Klaus Kinkel, Bundesminister a. D., gedankt, der das Zustandekommen dieser Kooperation maßgeblich unterstützt und gefördert hat.

<sup>955</sup> Vgl. hierzu [www.automobil-produktion.de](http://www.automobil-produktion.de).

<sup>956</sup> Dies entspricht einem Weltmarktanteil von über 10%. Vgl. hierzu <http://www.automobil-produktion.de/2009/03/die-15-groesten-autobauer-weltweit-toyota-vorn-volkswagen-neue-nummer-drei> und [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/the\\_group.html](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/the_group.html).

<sup>957</sup> Hinter der Deutschen Post AG und der Siemens AG ist die VW AG damit einer der größten Arbeitgeber Deutschlands; vgl. hierzu die Hoppenstedt-Firmendatenbank unter <http://www.firmendatenbank.de>. Stand Dezember 2008.

<sup>958</sup> Volkswagen, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Scania, SEAT, Skoda, Porsche und Volkswagen Nutzfahrzeuge.

<sup>959</sup> Vgl. hierzu

[http://www.vwgroupsupply.com/b2b/vwb2b\\_folder/supply2public/de/die\\_plattform/daten\\_und\\_fakten.html](http://www.vwgroupsupply.com/b2b/vwb2b_folder/supply2public/de/die_plattform/daten_und_fakten.html)

<sup>960</sup> Bei einem VW-Käfer der 50er Jahre lag die Zukaufquote noch bei nur 15%.

Dienstleistungen sind produktives Material und stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Produktentwicklung und –erstellung.<sup>961</sup>

Für einen prominenten Hersteller von *Kraftwagenteilen* stellte sich die Robert Bosch GmbH zur Verfügung, die, bezogen auf den Umsatz, auf Platz 12 der größten deutschen Unternehmen rangiert.<sup>962</sup> Als international agierendes Technologieunternehmen ist es mit 272 000 Mitarbeitern in über 60 Ländern vertreten<sup>963</sup> und markiert den Spitzenplatz unter den weltgrößten Automobilzulieferern.<sup>964</sup> Die Gruppe der Kraftfahrzeugtechnik stellt hierbei den größten Unternehmensbereich dar:<sup>965</sup> Mit rund 168 500 Beschäftigten wurde im Jahr 2008 ein Umsatz von 26,5 Mrd. Euro erwirtschaftet. Eigenen Angaben zufolge investiert Bosch ca. 8% des Umsatzes in Forschung und Entwicklung, was sich in bisher über 3800 Patentanmeldungen positiv niederschlägt.<sup>966</sup> Insgesamt bezieht Bosch von seinen Lieferanten Bauteile und Systeme im Volumen von 24 Mrd. Euro.

Die vorliegende Arbeit differenziert im Hinblick auf die spezifischen Treiber von Zuliefereropportunismus und die Mechanismen zu dessen Einschränkung auf der theoretischen Ebene, in Anlehnung an die Vorgehensweise von Jap/Anderson (2003),<sup>967</sup> nicht zwischen OEM-Zulieferer- bzw. Fahrzeugteilhersteller-Zulieferer-Beziehungen, weil im Hinblick auf die transaktionskostentheoretisch postulierten Kausalzusammenhänge davon auszugehen ist, dass sich sowohl OEM als auch große Systemzulieferer im Hinblick auf die von ihren Zulieferern ausgehende Opportunismusgefahr mit ähnlich gelagerten Problemstellungen konfrontiert sehen, die sich aus ähnlichen Quellen speisen und mit äquivalenten Mechanismen eingeschränkt werden können. Sowohl die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Hersteller von Fahrzeugen als auch die großer Hersteller von Fahrzeugteilen hängt in beiden Fällen in erheblichem Ausmaß von Fähigkeit und Verhalten ihrer Zulieferer<sup>968</sup> ab. In beiden Fällen wird der Zulieferer in zunehmendem Ausmaß als strategisch bedeutsamer Wertschöpfungspartner betrachtet, sodass zumindest im Hinblick auf die in dieser Arbeit abgeleiteten Modelle keine theoretische Unterscheidung zwischen OEM und

---

<sup>961</sup> Vgl. Sanz (2007), S. 13.

<sup>962</sup> Der Umsatz lag in der Berichtsperiode 2008 bei etwa 45 Mrd. Euro.

<sup>963</sup> Vgl. hierzu die Hoppenstedt-Firmendatenbank unter <http://www.firmendatenbank.de>. Stand Dezember 2008.

<sup>964</sup> Vgl. hierzu die Angaben von [www.handelsblatt.de](http://www.handelsblatt.de) und [www.financial-times.de](http://www.financial-times.de).

<sup>965</sup> Dies sind im Einzelnen: Benzinsysteme, Dieselsysteme, Chassis Systems Brakes, Chassis Systems Control, Electrical Drives, Starter Motors and Generators, Car Multimedia, Automobilelektronik und ZF Lenksysteme.

<sup>966</sup> So hat Bosch bspw. mit Innovationen wie der Zündkerze oder dem ESP-System (1995) weltweite Standards gesetzt.

<sup>967</sup> Vgl. hierzu Jap/Anderson (2003), S. 1693 und S. 1699.

<sup>968</sup> Insbesondere von den 1st-tier Lieferanten (Systemintegratoren, Modullieferanten), aber auch Systemspezialisten.



(System)zulieferer als notwendig erachtet wurde. Die zur Verfügung stehende Datenbasis ist nicht zuletzt also deshalb reizvoll, als dass durch die Kontrolle auf den Einfluss der Beschaffungsebene mögliche, wenn auch nicht erwartete, Unterschiede zwischen OEM und Systemzulieferer aufgezeigt und analysiert werden könnten.

#### 4.4 ENTWICKLUNG DES ERHEBUNGSINSTRUMENTS

*nein*

*nein*

*nein*

*nein*

*nein*

*nein*

*nein*

*(Beantwortung von sieben nicht gestellten Fragen)*

*Jandl, E. – Poetische Werke*

Das Instrument zur Datengewinnung, also einem gezielten, systematischen Vorgehen zur Beschaffung von Informationen, findet seine unmittelbare Orientierung einerseits an der Fragestellung der Untersuchung und andererseits auch am Charakter der interessierenden Grundgesamtheit.<sup>969</sup> Die Art, der aus dem theoretischen Bezugsrahmen in Kapitel 3 abgeleiteten Hypothesen, erfordert zu deren Überprüfung die Anwendung multivariater statistischer Verfahren, sodass nur die Befragung das für die vorliegende Untersuchung geeignete Erhebungsinstrument darstellt,<sup>970</sup> welches bei der Ermittlung von Einstellungen, Bewertungen und Meinungen das gängigste Instrument der empirischen Sozialforschung repräsentiert<sup>971</sup> und eine großzahlige Erhebung standardisierter Indikatoren erlaubt. Die Strategie einer schriftlichen Befragung, worunter in der Regel der postalische Versand und Rücklauf eines Fragebogens verstanden wird, bietet gegenüber einer ebenfalls denkbaren mündlichen Befragung neben forschungsökonomischen Aspekten wie einem geringeren Kosten- und Zeitaufwand<sup>972</sup> auch einige zentrale methodische Vorzüge wie den Wegfall des potenziell verzerrenden Einflusses des Interviewers, der Möglichkeit der Befragten den

<sup>969</sup> Für einen Überblick über Vor- und Nachteile verschiedener Datenerhebungsmethoden siehe bspw. Kaya (2007), Schnell et al. (2005), Kapitel 7 sowie Bortz/Döring (2006).

<sup>970</sup> Bspw. verbietet sich das Instrument der direkten Beobachtung aufgrund der fehlender Einschätzungs- und Beurteilungsmöglichkeiten hinsichtlich der z.T. gar nicht oder nur sehr schwer zu beobachtbaren Phänomene.

<sup>971</sup> Vgl. Schnell et al. (2005), S. 321.

<sup>972</sup> Unabhängig von möglichen zeitlichen und finanziellen Restriktionen weist Atteslander (2008), S. 148 auf die grundsätzliche Schwierigkeit für Interviewer hin, überhaupt noch in einen persönlichen Kontakt mit den Zielpersonen zu treten.

Zeitpunkt der Bearbeitung unabhängig vom Interviewer selbst zu wählen, (wodurch die Wahrscheinlichkeit zur Teilnahme erhöht wird), einer aufgrund der höheren Anonymität verbesserten Bereitschaft auch „sensible“ Fragen zu beantworten sowie die aufgrund des fehlenden Zeitdrucks vorhandene Möglichkeit der Befragten, ihre Antworten besser durchdenken zu können.<sup>973</sup>

Trotz der skizzierten Vorzüge bringt die schriftliche Befragung auch mögliche Probleme mit sich, die es bei der Entwicklung des Erhebungsinstrumentes und im Rahmen des Erhebungsverfahrens zu beachten und einzuschränken gilt: Hierbei finden in der Literatur insbesondere das Kommunikations- sowie das Repräsentanzproblem besondere Beachtung.<sup>974</sup> Während unter dem Kommunikationsproblem gemeinhin mögliche Verständnis- und Interpretationsprobleme aufseiten der Befragten gemeint sind,<sup>975</sup> stellt das Repräsentationsproblem vor allem auf durch niedrige Rücklaufquoten verursachte Probleme kleiner (nicht repräsentativer) Stichproben ab (Rücklaufproblem).<sup>976</sup> Des Weiteren wird angeführt, dass die Kontrolle über die Erhebungssituation im Rahmen der schriftlichen Befragung nicht mehr möglich sei, sodass nicht beurteilt werden kann, wer den Fragebogen mit welcher Sorgfalt zu beantworten sucht. Die Maßnahmen, diesen Problemen angemessen zu begegnen, werden im Rahmen der nachstehenden Ausführungen nochmals aufgegriffen.

Befragungen können nach ihren Grad der Standardisierung differenziert werden: Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde der standardisierte Fragebogen gewählt, womit eine hohe Vergleichbarkeit der Informationen erreicht werden kann.<sup>977</sup> Mit nur wenigen Ausnahmen wurden modellrelevante Variablen über eine Likert-Skala abgefragt,<sup>978</sup> die in der Sozialforschung das mit Abstand verbreitetste Skalierungsverfahren darstellt.<sup>979</sup> Um eine

---

<sup>973</sup> Vgl. Atteslander (2008), S. 147; Schnell et al. (2005), S. 358ff.; Kanuk et al. (1975), S. 440; Hippler (1988), S. 244; Fritz (1995), S. 94; Friedrichs (1985), S. 237; Wilk (1991), S. 187. Für eine ausführliche Darstellung der Vor- und Nachteile postalischer Befragung siehe Dillmann (1978). Gerade der letzte Aspekt ist im Hinblick auf den erheblichen Zeitmangel von Managern im operativen Tagesgeschäft von besonderer Bedeutung.

<sup>974</sup> Vgl. Kanuk/Berenson (1975), S. 440; Fritz (1995), S. 94.

<sup>975</sup> Vgl. Amshoff (1993), S. 29.

<sup>976</sup> Vgl. Friedrichs (1985), S. 237.

<sup>977</sup> Der standardisierte Fragebogen beinhaltet im Gegensatz zur nicht-standardisierten Befragung für alle Teilnehmer das identische Set von Fragen der gleichen Formulierung sowie die immer identische Vorgabe fester Antwortkategorien, vgl. Schnell et al. (2005), S. 321ff. und Atteslander (2008), S. 134f.

<sup>978</sup> Vgl. DeVellis (2003), S. 78ff.

<sup>979</sup> Als Skala bezeichnet man „Messinstrumente, mit denen die (relative) Größe, Position, das Vorhanden- bzw. Nichtvorhandensein einer wissenschaftlich relevanten Einheit (Dimension) auf einem Kontinuum numerisch, d. h. zahlenmäßig bestimmt werden kann“, Atteslander (2008), S. 213. Diese Form der Messung hat den Vorteil, dass das gewonnene Material so aufbereitet werden kann, dass es unter Zuhilfenahme mathematisch-statistischer Verfahren verarbeitet werden kann, vgl. ebd. Rating-Skalen beschreiben also subjektive Schätzskalen bei denen die Einschätzung des Teilnehmers über die Ausprägung verschiedenster Sachverhalte auf einem Kontinuum von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“ erfasst werden. Zur Likert-Skala siehe auch Bortz/Döring (2006), S. 224.

höhere Differenzierung der Urteile zu erreichen, wurden, dem aktuellen Schrifttum der Managementforschung folgend, hierbei siebenstufige Skalen verwendet.<sup>980</sup>

Unter weitestgehender Bezugnahme auf das von DeVellis (2003) vorgestellte Konzept zur Entwicklung reflexiver Messskalen wurde das Erhebungsinstrument in einem mehrstufigen Prozess entwickelt (vgl. Abb. 19).<sup>981</sup>

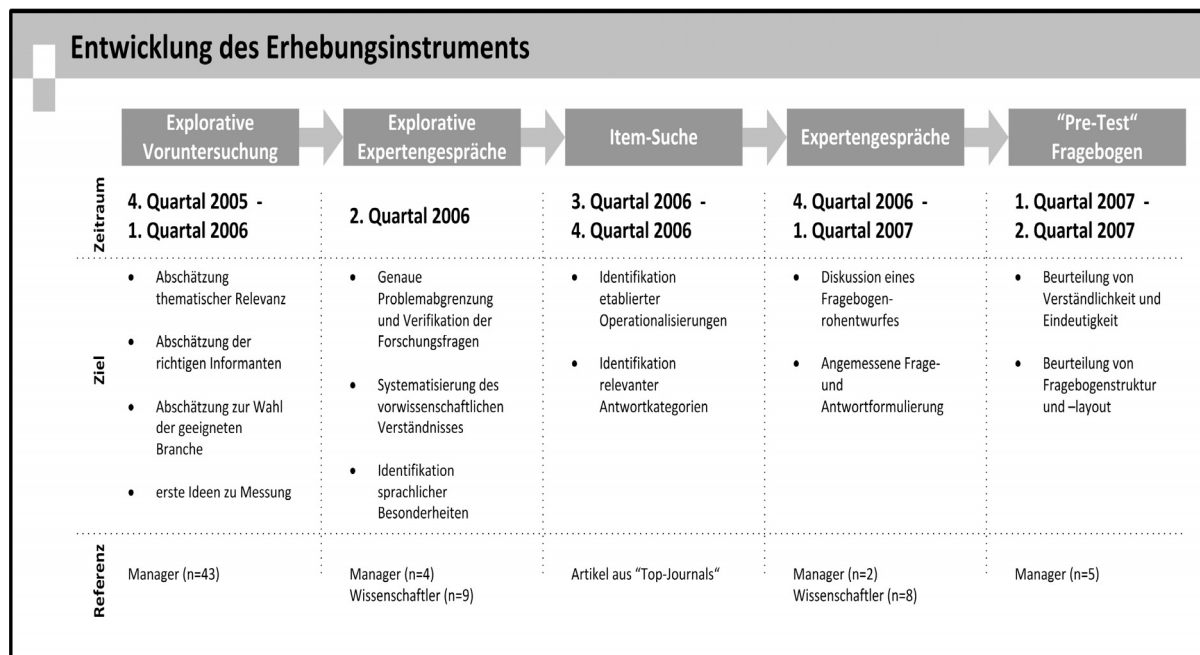


Abbildung 19: Entwicklung des Erhebungsinstruments

Erhebungsinstrument waren hierbei teilstrukturierte, durch einen zuvor erarbeiteten Interviewleitfaden gestützte Interviews<sup>982</sup>, die i. d. R. mit Einkaufsmanagern von 43 Unternehmen geführt wurden, die sich sowohl in Größe als auch der gesamtunternehmerischen Leistungsfähigkeit unterschieden. Trotz der recht kleinen Stichprobe konnten erste Einsichten über die - aufgrund eines unterschiedlich hohen Opportunismuspotenzials - in den verschiedenen Branchen zur Anwendung gebrachten formellen und informellen Steuerungs- und Kontrollinstrumente sowie über das Ausmaß an gegenseitiger Kommunikation, dem Vertrauensniveau und der Zufriedenheit mit den Geschäftspartnern gewonnen werden. Des Weiteren wurden wir darin bestärkt, dass sowohl Qualifikation als auch die Position der Schlüsselinformanten im Einkaufsbereich der Unternehmen einen guten Zugang zu den interessierenden Fragestellungen ermöglichen. Der oftmals strategische Einkauf ist der zentrale Kern des Lieferantenmanagements. Nicht nur das

<sup>980</sup> Siehe hierzu exemplarisch die Studien von Carson et al. (2006) und Poppo/Zenger (2002).

<sup>981</sup> Vgl. hierzu auch Schnell et al. (2008), S. 348; Netemeyer et al. (2003); Rossiter 2002, S. 315.

<sup>982</sup> Vgl. hierzu Atteslander (2008), S. 133.

operative Geschäft mit den Zulieferern, sondern auch Lieferantenselektion und – bewertung kristallisieren sich an dieser Schnittstelle der zwischenbetrieblichen Beziehung. Zudem wurde deutlich, dass das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen sowie die Einschätzungen im Hinblick auf die strategische Bedeutung der Geschäftsbeziehung zwischen den Branchen durchaus unterschiedlich ausfallen können. Prinzipiell konnte festgestellt werden, dass die Automobilindustrie als ein geeigneter Kontext für die vorliegende Untersuchung betrachtet werden kann. Abschließend konnten auch erste Erkenntnisse hinsichtlich Sinnhaftigkeit und Genauigkeit forschungsrelevanter Begrifflichkeiten gewonnen und ggf. angepasst werden.

In einem nächsten Schritt wurden die gewonnenen Erkenntnisse sowohl mit Wissenschaftlern der Forschungsgruppe als auch einigen Managern aus der Automobilindustrie sowie einem Experten aus der Wirtschaftsprüfung aufgegriffen und im Rahmen nicht-standardisierter Gespräche diskutiert und vertieft. Durch den offenen Gesprächscharakter war es in hohem Ausmaß möglich, den Erfahrungsbereich der Manager vor dem Hintergrund der Steuerung und Kontrolle ihrer Zulieferbeziehungen sowie der davon betroffenen Beschaffungs- und Produktionsprozessen zu erkunden und das eigene Verständnis hierüber zu vertiefen, worüber auch Erkenntnisse im Hinblick auf die mögliche Messung relevanter Konstrukte abgeleitet werden konnten.<sup>983</sup> Mögliche Verständigungsprobleme zwischen Wissenschaft und Praxis konnten so bereits im Vorfeld adressiert werden.

Im darauffolgenden Schritt wurde das Schrifttum nach reliablen und validen Operationalisierungen der interessierenden Konstrukte durchsucht. Sowohl die Auswahl der verwendeten Quellen als auch deren notwendige Übersetzung ins Deutsche vollzog sich unter der Maßgabe hoher Sorgfaltspflicht, zumal einige Items noch an den spezifischen Untersuchungskontext angepasst werden mussten. Auf diese Weise konnte für sämtliche Konstrukte ein etablierter Item-Pool aufgebaut werden, der, wenn nötig, unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Kriterien um eine Reihe selbst entwickelter Indikatoren ergänzt wurde.<sup>984</sup>

Im Folgenden wurde in enger Zusammenarbeit mit zwei Ansprechpartnern unserer betrieblichen Kooperationspartner ein Rohentwurf des Fragebogens erstellt, der in Gruppendiskussionen mit Wissenschaftlern aus dem Bereich des Strategischen Managements unter Berücksichtigung der Untersuchungshypothesen einer internen Revision unterworfen und kritisch kommentiert wurde. Die entsprechenden Bemerkungen wurden schriftlich

---

<sup>983</sup> DeVellis (2003), S. 60ff.

<sup>984</sup> DeVellis (2003), S. 63ff.

festgehalten und bei der Modifikation des Erhebungsinstruments entsprechend berücksichtigt. Insbesondere wurde versucht zu klären, ob die bisher gewählten Antwortkategorien das gesamte Spektrum betrieblicher Realität abzudecken in der Lage sind und inwieweit im Hinblick auf Vollständigkeit und Klarheit von Begrifflichkeiten noch Anpassungsbedarf besteht. Zudem wurde auf eine ausreichende Variation der Antworten geachtet. Unter Bezugnahme auf die Kommentare aus Wissenschaft und Praxis wurde eine größere Anzahl von Indikatoren gestrichen oder umformuliert.<sup>985</sup>

In einem letzten Schritt wurde ein Probelauf für die Haupterhebung mit fünf Experten aus der Praxis durchgeführt.<sup>986</sup> Hierzu wurde der Fragebogen via Email an die Teilnehmer mit der Bitte versendet, diesen zu bearbeiten und uns intensive Rückmeldung zukommen zu lassen. Hauptsächlich sollte geklärt werden, inwieweit die Fragen tatsächliche Varianz erzeugen und an welchen Stellen sich Verständnisprobleme oder Schwierigkeiten bei der Beantwortung ergeben. Auf Basis der hilfreichen Kommentare wurde sowohl die inhaltliche Gestaltung als auch die optische Aufbereitung des Fragebogens nochmals angepasst.<sup>987</sup> Zudem erforderte das Ausmaß der benötigten (mittleren) Bearbeitungszeit der Adressaten weitere Kürzungen des Fragebogens.<sup>988</sup>

Das auf diesem Weg entwickelte Erhebungsinstrument stellt sicher, dem im Zusammenhang mit schriftlichen Befragungen bereits angesprochenen Kommunikationsproblem angemessen zu begegnen und auf ein Minimum zu reduzieren.<sup>989</sup> Zum einen wurde, wenn immer möglich, auf bereits etablierte Indikatoren zurückgegriffen.<sup>990</sup> Um möglichen Verständnis- und Interpretationsschwierigkeiten entgegenzuwirken, wurden, wie gezeigt, zu mehreren Zeitpunkten sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker an der Fragebogenentwicklung beteiligt und ein Pre-test des Instruments durchgeführt.<sup>991</sup> Im Falle von dennoch auftretenden Verständnis- und Interpretationsproblemen hatten alle Befragten während der Erhebung die Möglichkeit, jederzeit telefonischen Kontakt mit einem wissenschaftlichen Ansprechpartner aufzunehmen, der für Rückfragen zur Verfügung stand. Um eine möglichst hohe

---

<sup>985</sup> Vgl. DeVellis (2003), S. 85f.

<sup>986</sup> Dies war jeweils ein Einkaufsmanager der Unternehmen Hella, Claas, Karman, Benteler und BPW Bergische Achsen; vgl. hierzu auch DeVellis (2003), S. 88.

<sup>987</sup> Obwohl die Literatur für die Gestaltung von Fragebögen eine Reihe von Grundprinzipien bereit hält, sei daraufhin gewiesen, dass keine allgemeingültigen, für jede Forschungsfrage geeigneten Maßgaben vorliegen, bei deren Einhaltung ein „guter“ Fragebogen garantiert werden kann, vgl. Schnell et al. (2005), S. 325.

<sup>988</sup> Vgl. DeVellis (2003), S. 90f. und S. 96f.

<sup>989</sup> Eine vollständige Abbildung des Fragebogens findet sich in Anhang A1.

<sup>990</sup> Vgl. Fritz (1992), S. 96. Siehe hierzu auch Kapitel 4.7, in dem die Autoren der verwendeten Skalen jeweils aufgeführt werden.

<sup>991</sup> Vgl. hierzu bspw. Friedrichs (1985), S. 245.

Rücklaufquote zu realisieren und damit einem möglichen Repräsentanzproblem entgegenzutreten, wurden neben der Zusicherung von Vertraulichkeit und anonymer Behandlung der gemachten Angaben die gängigen in der Literatur aufgeführten Empfehlungen zu Anschreiben, Fragenformulierung<sup>992</sup> und Gestaltung bei der Entwicklung des Erhebungsinstrumentes aufgegriffen und berücksichtigt.<sup>993</sup>

Aufgrund der Tatsache, dass eine genau abgrenzbare, motivierte Grundgesamtheit vorliegt, die in allen Fällen elektronisch erreichbar und im Umgang mit PC und Internet zweifelsohne als sehr vertraut beurteilt werden kann, wurde die Befragung als Web-Survey<sup>994</sup> durchgeführt, was eine noch recht neue, aber im Bereich der empirischen Sozialforschung zunehmend beliebtere Technik der Übertragung vom Fragebogen zum Befragten darstellt.<sup>995</sup> Neben den im Vergleich zum Postweg geringeren Erhebungskosten liegt der Hauptvorteil darin, dass die vom Befragten erhobenen Daten dem Forscher verzögerungsfrei und unmittelbar zur Verfügung stehen.<sup>996</sup> Dies erleichtert und beschleunigt die Administration der Gesamterhebung und umgeht den bürokratisch aufwendigeren Postweg. Durch die direkte Kopplung an ein Datenbanksystem entfällt zudem die fehleranfällige, händische Dateneingabe. Neben den allgemeinen Hinweisen für die Gestaltung von Fragebögen konventioneller, schriftlicher Befragungen sollten bei einer internetgestützten Befragung vor allem Aspekte wie technische Durchführbarkeit, Datensicherheit und Anonymität der Befragten beachtet werden. Gleichermaßen muss technisch sichergestellt werden, dass eine

---

<sup>992</sup> Beispielsweise wurde wie von Friedrichs (1985) empfohlen, weitestgehend eine geschlossene Frageform gewählt, vgl. Friedrichs (1985), S. 238. Zu offenen und geschlossenen Frageformen vgl. auch Kromrey (2006), S. 375ff. Des Weiteren wurden einige Indikatoren umgekehrt codiert, vgl. Netemeyer et al. (2003).

<sup>993</sup> Vgl. hierzu bspw. Schnell et al. (2008), Kapitel 7.1 und Atteslander (2008), Kapitel 4. Bspw. wurden sämtliche Fragestellungen zu fünf thematisch zusammengehörigen Abschnitten im Fragebogen zusammengefasst: Es sind dies:

A: Angaben zu Beschaffung und Eigenschaften des Bauteils

B: Angaben zu Unsicherheiten im Beschaffungsumfeld

C: Angaben zur Beziehung zu Ihrem Lieferanten

D: Angaben zum Management und dem Erfolg Ihrer Lieferantenbeziehung

E: Allgemeine Angaben zu Eigenschaften Ihres Unternehmens und Ihres Lieferanten

<sup>994</sup> Siehe hierzu Dillmann (2000).

<sup>995</sup> Hierbei wird der Fragebogen auf einer Online-Plattform aufgesetzt und ausgeführt, sodass ihn der Befragte mithilfe jedes gängigen Internet-Browsers leicht bearbeiten kann, was den bürokratischen und den damit einhergehenden zeitlichen Aufwand auf ein Minimum reduziert. In einer aktuellen Literaturanalyse führen die Autoren Aguinis et al. (2009) auf, dass im Bereich der quantitativen Forschung die „Electronic/Web research“ im Zeitraum der letzten 10 Jahre eines der drei Topthemen repräsentiert, S. 83. Baruch/Holtom (2008) können im Rahmen einer Analyse von 490 empirischen Studien nachweisen, dass sich die Rücklaufquote einer über das Netz administrierten Befragung im Vergleich zu einer über den Postweg durchgeführten Untersuchung als mindestens genauso hoch oder sogar höher erweist, vgl. Baruch/Holtom (2008), S. 1151f. Für einen Überblick über die Formen internetgestützter Verfahren siehe Schnell et al. (2008), S. 378.

<sup>996</sup> Vgl. Atteslander (2008), S. 158 und Schnell et al. (2005), S. 377.

mehrmalige Teilnahme der Befragten an der Untersuchung ausgeschlossen ist.<sup>997</sup> All diesen Aspekten wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zum einen dadurch Rechnung getragen, dass Online-Fragebogen und Datenbankanbindung über die Plattform eines hierfür spezialisierten, kommerziellen Dienstleiters zur Verfügung gestellt wurden. Zum anderen wurden Stabilität und technische Umsetzung der Befragung durch die enge Abstimmung mit den jeweiligen IT-Abteilungen der befragten Hersteller sichergestellt.

#### 4.5 VERFAHREN DER HAUPTERHEBUNG

Die Datenerhebung der vorliegenden Arbeit erfolgte, wie skizziert, in Form einer schriftlichen, internetgestützten Befragung von sogenannten Schlüsselinformanten,<sup>998</sup> was gerade im Bereich zwischenbetrieblicher Fragestellungen einen klassischen Untersuchungsansatz repräsentiert.<sup>999</sup> Die Schlüsselinformanten der hiesigen Untersuchung waren analog zur Studie von Wuyts/Geyskens (2005), Gulati et al. (2005), Gosh/John (2005), Jap/Anderson (2003), Anderson et al. (2000) und Stump/Heide (1996) in allen Fällen Manager aus dem Bereich Beschaffung, deren Einkaufspolitik mit dem Ziel einer kostenorientiert ausgerichteten, reibungslosen Hersteller-Zulieferer-Beziehung ein zunehmend strategischer Stellenwert zukommt, was sich vor allem über den immer höheren Wertschöpfungsanteil der Zulieferer begründet.<sup>1000</sup> Einerseits werden hier Art, Menge und Qualität bezogener Güter festgelegt und die vertraglichen Erfüllungsansprüche (Vertragsarten, Termine, etc.) geregelt. Andererseits müssen aber auch Entscheidungen über die Gestaltung von Hersteller-Zulieferer-Beziehungen (Kommunikation, Form der Anbindung, Lieferantenselektion, etc.) und ggf. notwendige Marktanpassungen (bspw. aufgrund von konjunkturellen Entwicklungen auf dem Beschaffungsmarkt) getroffen werden.<sup>1001</sup> Vor dem Hintergrund des Untersuchungsziels der vorliegenden Studie kann die Beschaffung als „Zentrum des Misstrauens“ zwischen Abnehmer und Zulieferer aufgefasst werden, an der sich

---

<sup>997</sup> Dieses Problem wurde in der vorliegenden Untersuchung durch den Einsatz von „Cookies“ gelöst. „Cookies“ sind kleine Informationseinheiten, die auf dem Rechner des Befragten abgelegt werden. Bei der Kommunikation mit der Fragebogenplattform des Webservers erlauben die Pakete die genaue Identifikation des Teilnehmers, woraufhin es ggf. zu Einschränkungen des Funktionsumfangs, in diesem Fall also einer erneuten Teilnahme an der Befragung, kommen kann. Andererseits waren auf diesem Weg auch kurzzeitige Unterbrechungen bei der Befragung möglich: Der Befragte konnte die Teilnahme an genau der Stelle fortsetzen, an der er sie zuvor unterbrochen hatte.

<sup>998</sup> Zur Diskussion des Schlüsselinformanten-Ansatzes siehe bspw. Bagozzi et al. (1991), S. 423ff.; Kumar et al. (1993), S. 1634, der feststellt: „Relying on key informant accounts is appropriate when the content of inquiry is such that complete or in-depth information cannot be expected from representative survey respondents“ und „[key informants] are chosen because they are supposedly knowledgeable about the issues being researched and able and willing to communicate about them.“

<sup>999</sup> Vgl. Schnell et al. (2005), S. 228 und S. 312; siehe auch Hurrle/Kieser (2005) und zur Kritik ebd. S. 585ff.

<sup>1000</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2009), S. 115f.; Bogaschewsky/Kohler (2007), S. 143f.

<sup>1001</sup> Vgl. Wolters (1995), S. 35f.

opportunistische Verhaltensweisen besonders gut aufzeigen lassen.<sup>1002</sup> Die Schnittstelle eröffnet dem Hersteller zunächst den Zugang zur Innovationsfähigkeit und dem Know-How seiner Zulieferer.<sup>1003</sup> Gleichmaßen erfolgt hier die Identifikation geeigneter Zulieferer sowie das Monitoring der Zulieferbeziehung, das opportunistischen Verhaltensweisen der Zulieferer entgegenwirken soll, um bspw. Schwierigkeiten bei Produktqualität und Anlieferung zu vermeiden. Insofern haben sich Beschaffungsaktivitäten von reinen Dienstleistungs- hin zu Gestaltungsaufgaben verändert: Ging es bis in die 80iger Jahre noch darum, den jeweiligen Bedarf an Teilen auf dem Weg von Anfrage, Preisvergleich und Bestellung auf dem Markt zu platzieren, kommen der Beschaffung heute zusätzliche Felder wie z. B. „die Einflussnahme auf die Leistungsstruktur (Make-or-Buy-Analysen), die Produktauslegung in der Definitions- und Konzeptphase (Idee- und Konzeptwettbewerbe), die Produktstruktur und das Komplexitätsmanagement [...], die Produktqualität (Qualitätsmanagement) und die Lieferantenleistung [...]“ zu.<sup>1004</sup> Aufgrund der häufig sehr spezifischen Anforderungen der Hersteller an die Zulieferer und dem damit einhergehenden Bemühen der Hersteller um eine mit vielen ihrer Zulieferer eher kooperativen als marktlich (distanzierten) Partnerschaft<sup>1005</sup>, kann festgehalten werden, dass Beschaffungsaktivitäten zwar marktlich organisiert, letztlich aber deutlich über einen einfachen marktlichen Tausch hinausgehen.<sup>1006</sup>

Aufgrund der skizzierten Aspekte können Einkaufsmanager als geeignete Personen beurteilt werden, aussagekräftige Angaben zur Beziehung zwischen Hersteller und Zulieferer zu treffen und repräsentieren insofern die angemessenen Schlüsselinformanten für das vorliegende Forschungsprojekt.<sup>1007</sup> Das Prozedere zu deren Befragung zwischen August 2007 und Dezember 2007<sup>1008</sup> gestaltete sich in Anlehnung an die Vorgehensweise von Gulati/Nickerson (2008) und Gulati/Sytch (2007) wie folgt:<sup>1009</sup>

---

<sup>1002</sup> Vgl. Krystek (1999), S. 829.

<sup>1003</sup> Vgl. Djabarian (2002), S. 172; vgl. Sydow/Möllering (2009), S. 114.

<sup>1004</sup> Becker (1999), S. 57.

<sup>1005</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2009), S. 131.

<sup>1006</sup> Vgl. Sydow/Möllering (2009), S. 125.

<sup>1007</sup> Die Wahl nicht geeigneter Schlüsselpersonen ist ein Hauptproblem des Schlüsselinformanten-Ansatzes, vgl. Kumar et al. (1993), S. 1635. Ein weiteres Problem liegt in der möglichen Verzerrung der Daten, die sich durch unterschiedliche Hierarchieebenen, Rollenverständnisse und damit jeweils andersartige Wahrnehmungen der Schlüsselpersonen ergeben könnte. Da in der vorliegenden Untersuchung nur Schlüsselinformanten identischer Hierarchieebenen im Rahmen von nur zwei Unternehmen befragt wurden, kann auch dieses Problem als wenig bedeutend bewertet werden.

<sup>1008</sup> VW: KW35-KW42; Bosch: KW 42-KW48.

<sup>1009</sup> Das in dieser Arbeit zugrunde gelegte Design entspricht in vielen Punkten der Vorgehensweise von Gulati/Nickerson (2008) und Gulati/Sytch (2007): Auch diese Autoren haben zwei große Hersteller aus der US-amerikanischen Automobilindustrie befragt. Als Key-Informanten wurden auch in diesem Fall Einkäufer identifiziert, die auf Basis einer vorgegebenen Liste an Bauteilen unternehmensintern durch ihre Führungskräfte zur Teilnahme aufgefordert wurden.



Um die Anonymität der befragten Manager ausreichend zu gewährleisten, wurde die Befragung vom jeweiligen Zentraleinkauf der Unternehmen administriert,<sup>1010</sup> der die Leiter der einzelnen Bedarfsbereiche bat, eine jeweils gleiche Anzahl von Einkäufern unterschiedlicher Beschaffungsobjekte für die Befragung zu kontaktieren.<sup>1011</sup> Hierzu wurde vom Zentraleinkauf eine Email aufgesetzt, die neben einem kurzen Anschreiben sowohl den Web-Link als auch ein Passwort für den Zugang zum Fragebogen enthielt. Im Fall von VW wurden auf diesem Weg 120, im Fall von Bosch, 102 Einkaufsmanager kontaktiert und um Unterstützung des Forschungsprojektes gebeten. Da die grundsätzliche Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens gegenüber dem Hersteller vermutlich vor allem von dessen Abhängigkeit, also von der Stärke des Zulieferers (bzw. seiner Stellung in der Lieferantenhierarchie abhängig sein wird, sollten der Argumentation von Sako/Helper (1998) folgend, nur solche Zulieferbeziehungen ausgewählt werden, für die die Hersteller in nicht unerheblichem Ausmaß Investitionen getätigt haben oder durch die sie Einheiten von besonderer Wichtigkeit beziehen (i. d. R. also 1st-Tier, mitunter auch 2nd-Tier Zulieferer).<sup>1012</sup> Der Rücklauf konnte neben der Unterstützung durch den Zentraleinkauf auch durch mehrmalige hausintern gesteuerte Erinnerungsschreiben und telefonische Nachfragen weiter erhöht werden. Im Fall von VW ergab sich so ein Rücklauf von insgesamt 89, im Fall von Bosch ein Rücklauf von insgesamt 49 Fällen, was einer durchaus zufriedenstellenden Rücklaufquote von etwas über 64% bzw. 48% entspricht.<sup>1013</sup> Insgesamt konnte auf diesem Weg - bei einer mittleren Bearbeitungszeit von 39 Minuten pro Fragebogen - eine Gesamtstichprobengröße von 138 Hersteller-Zulieferer-Beziehungen erreicht werden, die als ein repräsentatives Abbild möglicher Hersteller-Zulieferer-Konstellationen bewertet werden

---

<sup>1010</sup> Diese Vorgehensweise ist keineswegs unüblich: Die Literaturanalyse von Baruch/Holtom (2008) über 17 Zeitschriften der Jahrgänge 2000 und 2005 (12 davon Top-Journals) zeigen 42 Studien mit dem identischen Ansatz, vgl. S. 1146.

<sup>1011</sup> Um die Repräsentativität der Stichprobe zu gewährleisten, wurden die branchenüblichen fünf Bedarfsbereiche vorgegeben: Interieur, Exterieur, Metal, Elektrik und Powertrain. Hiermit soll ausgeschlossen werden, dass bestimmte Zulieferbeziehungen eines Bedarfsbereiches systematisch unterrepräsentiert werden; zu den Bedarfsbereichen siehe auch Sanz (2007), S. 11ff.

<sup>1012</sup> Vgl. Sako/Helper (1998), S. 407f.

<sup>1013</sup> Die durchschnittliche Rücklaufquote vergleichbarer Studien liegt der Literaturanalyse von Baruch/Holtom (2008) zufolge bei etwa 37%, wobei zu beachten ist, dass die Befragung der untersuchten Studien nicht „zentral“, d. h. über eine unternehmensinterne Instanz administriert wurde, vgl. S. 1143 und S. 1153; vgl. auch Homburg/Giering (1996), S. 15. Bauer et al. (2009) geben sogar an, dass der non-response bei Unternehmensbefragungen i. d. R. bei über 80% liegt, vgl. S. 98.

können.<sup>1014</sup> Aufgrund von sogenannten „missing values“<sup>1015</sup> wurden 14 Fälle ausgeschlossen, sodass schließlich 124 Fälle Eingang in die Untersuchung gefunden haben.<sup>1016</sup>

Da das bereits skizzierte Repräsentanzproblem von großzahlig angelegten Befragungen vor allem mit niedrigen Rücklaufquoten in Verbindung steht, kann es in der vorliegenden Studie aufgrund der hohen Beteiligungsbereitschaft geeigneter Schlüsselinformanten bzw. dem großen Interesse unserer Kooperationspartner, das vorliegende Forschungsprojekt zu unterstützen, folglich als geringfügig betrachtet werden.

#### 4.6 ABSCHÄTZEN VON METHODENFEHLERN

Die klassische Testtheorie<sup>1017</sup> gilt als reine Messfehlertheorie, d. h. es werden keinerlei Annahmen über das Zustandekommen einer Testleistung getroffen oder darüber, wie die Beantwortung der Items erfolgt.<sup>1018</sup> Stattdessen wird durch das Verknüpfungssaxiom postuliert, dass der beobachtete Messwert sich aus der Summe von „wahrem“ Wert und einem Messfehler zusammensetzt, der in eine systematische<sup>1019</sup> und eine zufällige Dimension<sup>1020</sup> aufweist.<sup>1021</sup> Messfehler bedrohen in erheblichem Ausmaße die Messqualität, deren ausreichend hohe Güte eine notwendige Bedingung für die empirische Untersuchung hypothetischer Zusammenhänge darstellt. Hieraus resultiert die Gefahr der Über- oder Unterschätzung des theoretisch „wahren“ Zusammenhangs zwischen den Konstrukten.

*Systematische Messfehler* resultieren hauptsächlich aus Methodenfehlern; hierbei wird i. A. zwischen „Key Informant Bias“, „Common Method Bias“ und „Sonstigen Methodenfehlern“<sup>1022</sup> unterschieden. Mögliche Verzerrungen durch die befragten Informanten (Key Informant Bias) lassen sich aus dem Unterschied aus objektiv vorliegendem Wert und subjektiver Wahrnehmung des Befragten erklären.<sup>1023</sup> Folgt man Ernst (2003), dann resultieren diese Wahrnehmungsunterschiede vor allem aus unterschiedlichen

---

<sup>1014</sup> Wie bereits in Kapitel 4.3 erwähnt, wird in Anlehnung an die Vorgehensweise von Jap/Anderson (2003) in der vorliegenden Arbeit nicht zwischen Herstellern von PKW bzw. den Herstellern von Fahrzeugteilen differenziert.

<sup>1015</sup> Zum Umgang mit fehlenden Werten siehe Decker/Wagner (2008).

<sup>1016</sup> Modell III und VII bilden hiervon eine Ausnahme: Durch fehlende Werte bei der entsprechenden Kriteriumsvariable bedingt, konnten in diesen Fällen lediglich 102 bzw. 121 Fälle berücksichtigt werden.

<sup>1017</sup> Siehe hierzu ausführlich Steyer/Eid. (2001). Zu den Testgütekriterien der klassischen Testtheorie siehe Kapitel 4.7.1.

<sup>1018</sup> Vgl. Bühner (2006), S. 26; Bortz/Döring (2006), S. 194.

<sup>1019</sup> Systematische Messfehler bezeichnen Einflussgrößen, die bei jeder Messung in gleicher Höhe zutage treten.

<sup>1020</sup> Zufallsfehler bezeichnen Einflussgrößen, die zufällig und ohne erkennbaren Zusammenhang bei jeder Messung in unterschiedlicher Stärke zutage treten, vgl. Bagozzi (1998).

<sup>1021</sup> Vgl. Nunnally (1978).

<sup>1022</sup> Sonstige Messfehler begründen sich häufig über eine falsche Auswahl der angemessenen Stichprobe. Auf diese Problematik wurde bereits in Kapitel 4.3 eingegangen.

<sup>1023</sup> Vgl. Bagozzi et al. (1991), S. 423.

Informationenständen, die sich durch eine jeweils anders ausgestaltete funktionale oder hierarchische Zugehörigkeit der Befragten ergeben.<sup>1024</sup> Wie in Kapitel 4.5 dargelegt, repräsentieren die Befragten der hiesigen Studie Manager aus dem Bereich der Beschaffung mit sehr vergleichbaren Aufgabenfeldern. Des Weiteren wurde bereits darauf hingewiesen, dass insbesondere der Bereich der betrieblichen Beschaffung für eine Untersuchung von Partneropportunisten als geeignet beurteilt werden kann.<sup>1025</sup> Die befragten Personen verfügen also über das zur sachgerechten Beurteilung der abgefragten Informationen notwendige Ausmaß an Kompetenzen und Informationen,<sup>1026</sup> sodass in der vorliegenden Untersuchung von einem unbedeutenden Key Informant Bias auszugehen ist.

Folgt man Podsakoff et al. (2003), dann lassen sich die Ursachen für *methodische Defizite* am eigentlichen Erhebungsinstrument (Common Method Bias, CMB) zu vier Treibern zusammenfassen:<sup>1027</sup> Der sog. „Single Source Bias“ ergibt sich, wenn sowohl abhängige als auch unabhängige Variable(n) über nur genau eine gemeinsame *Datenquelle* erhoben werden. Gerade im Fall von Key Informants (wie in der vorliegenden Arbeit) kann es u. a. aufgrund derer Neigung, sozial erwünschte, gleichbleibend konsistente oder „nachsichtige“ Antworten zu geben, zu erheblichen Verzerrungen im Antwortgefüge der Befragten kommen, die zudem auch durch den momentan vorliegenden Gemütszustand etc. der Befragten verstärkt werden kann.<sup>1028</sup> „Because both measures come from the same source, any defect in that source contaminates both measures, presumably in the same fashion.“<sup>1029</sup> Eng damit zusammen hängt eine durch den gemeinsamen *Erhebungskontext*, also unabhängig vom Inhalt verursachte Verzerrung des Beziehungsgefüges, die durch einen identischen Erhebungszeitpunkt, einen identischen Erhebungsort und durch ein identisches Erhebungsinstrument<sup>1030</sup> herbeigeführt werden kann: „To the extent that measures are taken at the same time in the same place, they may share systematic covariation because this common measurement context may (a) increase the likelihood that responses to measures of the predictor and criterion variables will co-exist in short-term memory, (b) provide contextual

---

<sup>1024</sup> Vgl. Ernst (2003), S. 1267.

<sup>1025</sup> Vgl. hierzu bspw. auch die Studien von Jap/Anderson (2003); Joshi/Arnold (1997); Wuyts/Geyskens (2005).

<sup>1026</sup> Vgl. Ernst (2001), S. 89.

<sup>1027</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 882 sowie Podsakoff/Organ (1986). Für eine Übersicht über das Ausmaß der durch CMB verursachten Verzerrungen im Schrifttum siehe Cote/Buckley (1987). Die Autoren stellen u.a. fest, dass über 25% der vorliegenden Varianz auf CMB-Einfluss zurückzuführen ist.

<sup>1028</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 881ff.

<sup>1029</sup> Podsakoff/Organ (1986), S. 533.

<sup>1030</sup> Podsakoff et al. (2003) führen an, dass bspw. die Eigenschaften und Erwartungshaltungen des Befragers, dessen sprachliche Eingenarten und das durch ihn möglicherweise hervorgerufene Gefühl, sich sozial erwünscht zu verhalten, andere, und mitunter auch stärkere Verzerrungen auslösen können, als im Fall von schriftlichen Befragungen oder Online-Erhebungen.

cues for retrieval of information from long-term memory, and (c) facilitate the use of implicit theories when they exist.“<sup>1031</sup> Im Hinblick auf die Gestaltung des Fragebogens könnten Verzerrungen durch den *Item-Kontext*, also vor allem durch Skalenlänge, die Reihenfolge und Gruppierung der Items entstehen.<sup>1032</sup> Zuletzt werden noch Verzerrungseffekte durch die *Itemmerkmale* selbst angeführt. Hierunter fallen bspw. Aspekte wie deren (positive oder negative) Formulierung, Zweideutigkeiten, sozial erwünschte Antwortvorgaben, implizit enthaltene Lösungshinweise oder ein immer gleichbleibendes Itemformat.<sup>1033</sup> Unter Bezugnahme auf Kapitel 4.3, 4.4 und 4.5 sowie die von Podsakoff et al. (2003) formulierten Hinweise zur Einschränkung des CMB,<sup>1034</sup> wird deutlich, dass in der vorliegenden Untersuchung versucht wurde, die angeführten Methodenfehler auf das kleinstmögliche Ausmaß zu reduzieren. So wurden erhebliche Anstrengungen für die Entwicklung des Messinstruments bzw. in die mit Experten und Wissenschaftlern diskutierte Verständlichkeit und Eindeutigkeit der neutral formulierten Indikatoren unternommen. Auch bildet das Arrangement der möglichst kurz gehaltenen Indikatoren eine klare und sachlogisch nachvollziehbare Struktur des Fragebogens. Obwohl weitestgehend Likert-Skalen verwendet wurden, kamen, wenn es der inhaltliche Kontext ohne Verlust der Validität zuließ, auch andere Skalenformate zum Einsatz.<sup>1035</sup> Durch die Zusicherung von Anonymität und den Hinweis darauf, dass es bei der Beantwortung weder „richtige“ noch „falsche“ Antworten gibt, wurde die Grundlage für ein ehrliches, nicht am Ziel der Untersuchung und an sozialer Erwünschtheit orientiertes Antwortverhalten gelegt. Der Nachteil potenzieller Messfehler durch einen gemeinsamen Erhebungskontext und eine einzige, durch den jeweiligen Key-Informant repräsentierte Datenquelle, musste allerdings zum Vorteil eines noch tragbaren Zeit- und Kostenrahmens in Kauf genommen werden.<sup>1036</sup>

---

<sup>1031</sup> Podsakoff et al. (2003), S. 885.

<sup>1032</sup> Bspw. können „neutrale“ Items je nach ihrer Einbettung im Fragebogen durch einen positiven bzw. negativen Spill-over des jeweiligen Einbettungskontext verzerrt sein, vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 884.

<sup>1033</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 883f.

<sup>1034</sup> Für eine Auflistung von Maßnahmen zur Vermeidung der skizzierten Methodenfehler siehe Podsakoff et al. (2003), S. 887ff.

<sup>1035</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.7.

<sup>1036</sup> Eine getrennte Datenerhebungsmethode hätte sich insbesondere in Form einer zweiseitigen Messung angeboten, sodass einige Variablen bei genau den Zulieferern hätten erhoben werden können, auf die sich die Antworten der Hersteller jeweils beziehen. Aufgrund der thematischen Sensibilität des zu erklärenden Phänomens (Opportunismus) und der Maßgabe der Hersteller, die jeweiligen Namen ihrer Zulieferer nicht preisgeben zu wollen, konnte dieses Design nicht verwirklicht werden. (Zumal es schwierig ist einzuschätzen, wie hoch sich die Beteiligungsbereitschaft auf der Zuliefererseite tatsächlich gestaltet hätte). Auch dem Problem des Single-Source-Bias konnte nicht ausreichend nachgekommen werden, weil bspw. das Abstellen einer zweiten Person aus dem Einkauf zur Beantwortung eines anderen Sets an Fragen, sowohl den zeitlichen als auch administrativen Aufwand der beteiligten Unternehmen gesprengt und damit deren Beteiligungsbereitschaft über Gebühr beansprucht hätte.

Zur Abschätzung potenzieller Methodenfehler schlagen Podsakoff et al. (2003) eine Reihe kausalanalytischer Verfahren vor,<sup>1037</sup> die im vorliegenden Fall aber nicht zur Anwendung gebracht werden können: Zum einen stellt sich das Problem, dass nicht alle Quellen des CMB als identifiziert und/oder messbar beurteilt werden können zum anderen gestaltet sich das Einbringen von „Ersatzkonstrukten“, die geeignet sind den CMB aufzufangen, angesichts eines nur beschränkten Sets an zur Verfügung stehenden Variablen als schwierig. Eine einfache Diagnose kann jedoch über den *Harman's-Single-Factor-Test* erfolgen, bei dem alle Variablen der Studie einer explorativen Faktoranalyse unterworfen werden.<sup>1038</sup> Zeigt die unrotierte Lösung nur einen Faktor oder kann ein Faktor identifiziert werden, der einen Großteil der Kovarianz zwischen den Variablen erklärt, so deutet dies auf das Vorliegen von Methodenfehlern hin.<sup>1039</sup> Für die vorliegende Untersuchung werden bei diesem Test 9 Faktoren identifiziert, die etwa 70% der Varianz erklären, wobei auf den ersten Faktor hierbei ein Anteil von nur 16% entfällt.<sup>1040</sup> Insofern kann darauf geschlossen werden, dass in der vorliegenden Untersuchung kein schwerwiegender Methodenfehler vorliegt.<sup>1041</sup>

Abschließend soll noch auf eine mögliche Verzerrung der Stichprobe hingewiesen werden, die sich durch systematische Unterschiede zwischen Antwortenden und Nicht-Antwortenden ergeben kann (*non-response bias*).<sup>1042</sup> Um Anhaltspunkte für diese Form der Verzerrung zu gewinnen, sind Informationen über die Nicht-Antwortenden oder hilfsweise Spät-Antwortenden<sup>1043</sup> notwendig. Im vorliegenden Fall kann eine Untersuchung dieses non-response Bias nicht erfolgen, da der Bitte der teilnehmenden Unternehmen um ein Höchstmaß an Anonymität nachgekommen und auf die Erhebung zeitbezogener Teilnahmedaten verzichtet wurde.

---

Zudem soll kritisch darauf hingewiesen werden, dass einige Autoren die grundsätzliche Bedeutung des CMB für die Ursache von Methodenfehlern bezweifeln: Crompton/Wagner (1994) können im Rahmen einer Meta-Analyse zeigen, dass sich in etwa 2/3 aller Fälle, der durch entweder nur eine oder aber mehrere Methoden bestimmte Erhebungskontext als irrelevant erweist. Auch die Befunde von Doty/Glick (1998) und Spector (2006) deuten darauf hin, den Einfluss des CMB nicht zu überschätzen.

<sup>1037</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 890ff.

<sup>1038</sup> Siehe zur explorativen Faktoranalyse im Detail Kapitel 4.7.1.

<sup>1039</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 889.

<sup>1040</sup> Vergleicht man hiermit ähnlich gelagerte Arbeiten im Schrifttum (z. B. Deeds/Hill (1998), S. 151) zeigt sich, dass die ermittelten Werte als durchaus positiv beurteilt werden können.

<sup>1041</sup> Dennoch soll kritisch darauf hingewiesen werden, dass der Harman's-Single-Factor-Test mit einer Reihe von Problemen behaftet ist und insofern kein starkes Instrument zur Beurteilung von CMB verkörpert, vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 889. So ist es bspw. relativ unwahrscheinlich, dass sich sämtliche Indikatoren zu nur einem Faktor verdichten lassen. Zudem ist unklar, wie viel erklärte Varianz durch den Hauptfaktor als kritisch zu bewerten ist und ab welcher Anzahl extrahierter Faktoren auf einen Methodenfehler geschlossen werden kann.

<sup>1042</sup> Vgl. Armstrong et al. (1977), S. 396. Siehe hierzu auch Kanuk/Berenson (1975).

<sup>1043</sup> Da von Nicht-Antwortenden nur in den seltensten Fällen Informationen zur Verfügung stehen, geht man alternativ davon aus, dass die Spät-Antworter den Nicht-Antwortenden in einem höheren Maße ähneln, als den Früh-Antwortenden.

## 4.7 OPERATIONALISIERUNG DER KONSTRUKTE

### 4.7.1 GRUNDLAGEN DER KONSTRUKTMESSUNG UND GÜTEBEURTEILUNG

Die vorliegende Untersuchung fokussiert auf die empirische Überprüfung eines theoretisch fundierten Hypothesensystems. Ein notwendiger Anspruch zur Überprüfung der postulierten Wirkungszusammenhänge ist damit, die durch sie in ein bestimmtes Kausalverhältnis gebrachten theoretischen Konstrukte auf Wirklichkeitsphänomene hin operationalisierbar zu machen, d. h. eine angemessene Abbildung der theoretischen Konstrukte zu erreichen.<sup>1044</sup> Ein theoretisches Konstrukt bezeichnet nach Bagozzi/Fornell (1982) „an abstract entity which represents the „true“, nonobservable state or nature of a phenomenon“<sup>1045</sup>. Die Operationalisierung, also die Angabe einer Korrespondenzregel, wie die Messung eines durch den Begriff bezeichneten Sachverhaltes zu erfolgen hat,<sup>1046</sup> ist demzufolge notwendig, weil sich solche Größen der direkten Beobachtung entziehen und sich nicht direkt aus der empirischen Datenbasis entnehmen lassen. Bevor also eine Untersuchung der Wirkungszusammenhänge solcher latenten (also nicht direkt messbaren) Variablen<sup>1047</sup> erfolgen kann, muss zunächst ein Messinstrument aus beobachtbaren (manifesten) Indikatoren (Indikatorvariablen) identifiziert werden, über das eine Verknüpfung zu dem latenten Phänomen spezifiziert und so das Vorliegen des gemeinten, nicht aber direkt beobachtbaren theoretischen Konstruktes erfolgen kann.<sup>1048</sup> Insofern beziehen sich Indikatoren auf direkt beobachtete Phänomene, deren (Mess)werte im Idealfall dem „wahren“ Wert des theoretischen Konstrukts entspricht, was sich in praxi aufgrund von Zufalls- und Messfehlern nur unzureichend realisieren lässt.<sup>1049</sup>

Unter Bezugnahme auf die Beziehung zwischen einer latenten Variable und ihrer Indikatoren lassen sich reflexive und formative Indikatoren unterscheiden,<sup>1050</sup> obgleich diese konzeptionelle Differenzierung bisher noch keinen nachhaltigen Niederschlag in der empirischen Forschung des Strategischen Managements gefunden hat.<sup>1051</sup> Werden die Indikatoren als (i. d. R. fehlerbehaftete Messungen) des „wahren“ Konstruktes betrachtet, verursacht also die latente Variable die ihr zugeordneten beobachtbaren Variablen, spricht

---

<sup>1044</sup> Vgl. Atteslander (2008), S. 37; Anderson/Gerbing. (1982), S. 453.

<sup>1045</sup> Vgl. Bagozzi/Fornell (1982), S. 24.

<sup>1046</sup> Vgl. Schnell et al. (2005), S. 127.

<sup>1047</sup> Zur Diskussion kennzeichnender Aspekte latenter Variablen siehe bspw. Bollen (2002), S. 607f.

<sup>1048</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, (2003), S 31.

<sup>1049</sup> Vgl. Churchill (1979), S. 65.

<sup>1050</sup> Vgl. Bollen/Lennox (1991), S. 305ff.; Diamantopoulos/Winklhofer (2001), S. 269. Für einen einführenden Überblick siehe Christophersen/Grape (2009) und MacKenzie et al. (2005).

<sup>1051</sup> Vgl. Echambadi et al. (2006), S. 1803 und S. 1813.

man von reflexiven Indikatoren (Effektindikatoren).<sup>1052</sup> Demzufolge führt eine Veränderung der latenten Variable zur Veränderung aller ihr zugeordneten Indikatoren, die als beispielhafte Manifestierungen, letztlich also untereinander austauschbare Messungen für das theoretische Konstrukt zu begreifen sind<sup>1053</sup> und demzufolge eine im Idealfall hohe Korrelation untereinander aufweisen werden.<sup>1054</sup> Die Menge identifizierter reflexiver Indikatoren für eine latente Variable (also den dahinter stehenden Faktor) wird als Skala bezeichnet, die eine Abbildung eines empirischen Relativs (einer Menge von Objekten, über die eine Relation definiert wurde) in ein numerisches Relativ (einer Menge von Zahlen, über die eine Relation definiert wurde) repräsentiert.<sup>1055</sup> Verursachen die Indikatoren hingegen einen kausalen Einfluss auf die latente Variable, spricht man von formativen Indikatoren (Kausalindikatoren)<sup>1056</sup>, die für jede latente Variable im Rahmen einer Indexbildung zusammenfasst werden.<sup>1057</sup> Im Gegensatz zur reflexiven Spezifikation konstituieren formative Indikatoren die sie beeinflussende latente Variable und stellen insofern Bausteine des theoretischen Konstruktes dar.<sup>1058</sup> Kommt es also zu einer Veränderung der Latenten, so geht dies nicht zwingend mit einer Veränderung *aller* Indikatoren einher, da diese im - Gegensatz zu reflexiven Messmodellen - unabhängig voneinander sein können.<sup>1059</sup> Da jeder Indikator das Konstrukt inhaltlich (und per Annahme fehlerfrei)<sup>1060</sup> mitbestimmt, dürfen diese nicht als austauschbare Messungen des dahinterstehenden Faktors bewertet und deswegen auch nicht ohne weiteres entfernt oder ersetzt werden.<sup>1061</sup> „Whereas reflective indicators are essentially interchangeable (and therefore the removal of an item does not change the essential nature of the underlying construct), with formative indicators, omitting an indicator is omitting a part of the construct.“<sup>1062</sup> Demzufolge kann die Korrelation zwischen formativen Indikatoren nicht nur positiv, sondern im Gegensatz zur reflexiven Spezifikation auch negativ oder aber sehr klein ausfallen, was einer Anwendung der etablierten Maße zur Beurteilung der Qualität spezifizierter Konstrukte entgegensteht, da diese im Wesentlichen auf die Annahme einer

<sup>1052</sup> Vgl. Fornell/Bookstein (1982), S. 441f.; Bollen/Lennox (1991), S. 305f.; Rossiter (2002), S. 316.

<sup>1053</sup> Vgl. Bollen/Lennox (1991), S. 308; Rossiter (2002), S. 316.

<sup>1054</sup> Für einen Beweis hierfür siehe Bollen (1984).

<sup>1055</sup> Vgl. Schnell et al. (2005), S. 139f.

<sup>1056</sup> Vgl. Bagozzi (1994), S. 332; Edwards/Bagozzi (2000), S. 162. Die Idee formativer Indikatoren stammt ursprünglich von Curtis/Jackson (1962). Für einen ausführlichen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung siehe Diamantopoulos et al. (2008). Für eine umfassende Kritik siehe bspw. Wilcox et al. (2008) und Howell et al. (2007).

<sup>1057</sup> Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer (2001), S. 269.

<sup>1058</sup> Das Konstrukt repräsentiert genauer gesagt eine Linearkombination der entsprechenden Indikatoren.

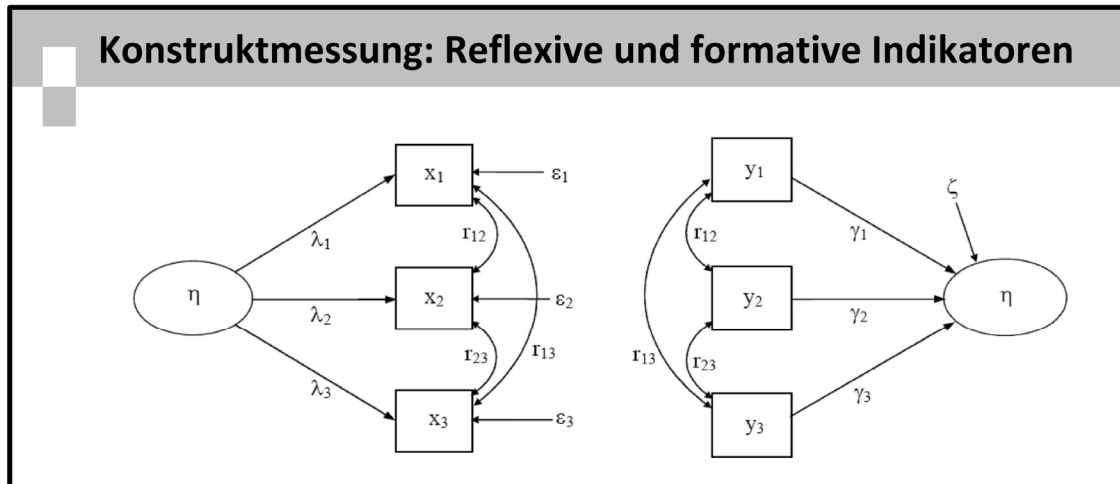
<sup>1059</sup> Vgl. Jarvis et al. (2003), S. 201.

<sup>1060</sup> Formative Messmodelle weisen im Gegensatz zu reflexiven Messmodellen keinen Fehlerterm auf, vgl. Diamantopoulos et al. (2001), S. 271.

<sup>1061</sup> Vgl. Bollen et al. (1991), S. 308; Jarvis et al. (2003), S. 202; Rossiter (2002), S. 315.

<sup>1062</sup> Diamantopoulos/Winklhofer (2001), S. 271.

engen Beziehung zwischen den Indikatorvariablen abstellen.<sup>1063</sup> Abb. 20 verdeutlicht nochmals die beiden grundsätzlichen Möglichkeiten zur Spezifikation von Konstrukten.<sup>1064</sup>



**Abbildung 20: Konstruktmesung mit reflexiven (links) und formativen (rechts) Indikatoren**

*Links:* Latente Variable ( $\eta$ ), Faktorladung ( $\lambda$ ), reflexiver Indikator ( $x$ ), Messfehler auf Indikatorebene ( $\epsilon$ ), Korrelation zwischen den Indikatoren ( $r$ ).

*Rechts:* Anmerkung: Latente Variable ( $\eta$ ), Gewicht ( $\gamma$ ), formativer Indikator ( $y$ ), Messfehler auf Ebene der latenten Variable ( $\zeta$ ), Korrelation zwischen den Indikatoren ( $r$ ).

Folgt man einem bestimmten Strang an Literatur, dann hat die Nichtbeachtung der dbzgl. Unterschiede zu einer beträchtlichen Anzahl von Fehlspezifikationen geführt,<sup>1065</sup> deren Tragweite an anderer Stelle jedoch erheblich in Zweifel gezogen wird: „Many questions remain with regard to the usefulness, appropriateness and analytic implications of formative measures“.<sup>1066</sup> Prinzipiell ist festzuhalten, dass die Frage nach der richtigen Spezifikation der Konstrukte in der Literatur intensiv diskutiert wird,<sup>1067</sup> aber als keineswegs abgeschlossen betrachtet werden kann – gleiches gilt insbesondere für die Entwicklung tragfähiger Methoden zur Abschätzung von Güte und Zuverlässigkeit formativ spezifizierter Konstrukte. Obgleich der Appell zu einer reflektierteren Spezifikation der Konstrukte auch für die

<sup>1063</sup> Vgl. Homburg et al. (2002), S. 94; Albers/Hildebrandt (2006), S. 13; Rossiter (2002), S. 388; vgl. hierzu auch Bagozzi (1994); Cohen et al. (1990).

<sup>1064</sup> Für eine ganze Reihe an Beispielen formativ spezifizierter Konstrukte siehe Diamantopoulos et al. (2008), S. 1206.

<sup>1065</sup> Vgl. Albers/Götz (2006), S. 670. Vgl. hierzu auch Jarvis et al. (2003), S. 206ff.; Cohen et al. (1990), S. 184ff.; Fassot (2006), Diamantopoulos/Siguaw (2006), Albers/Hildebrandt (2006), S. 16ff. führen bspw. an, dass die Wahl der falschen Messstruktur einerseits wichtige Facetten des Konstruktes vernachlässigt und andererseits auch zu inhaltlich anderen Ergebnissen führt. Im Rahmen der Fehlspezifikation werden typischerweise zwei Fehler unterschieden: Entweder kommt es zu einer irrtümlich reflexiven Spezifikation oder aber einer irrtümlich formativen Spezifikation der Indikatoren, vgl. hierzu Diamantopoulos/Siguaw (2006). Für einen Überblick über sämtliche Studien zur Fehlspezifikation siehe Diamantopoulos et al. (2008), S. 1209.

<sup>1066</sup> Wilcox et al. (2008), S. 1219.

<sup>1067</sup> “[L]ittle attention has been devoted to the conditions in which measures should be specified as reflective or formative in the first place”, Edwards/Bagozzi (2000), S. 156.



vorliegenden Studie grundsätzlich bejaht wird, wurde auf Basis der skizzierten Überlegungen entschieden, auf die formative Spezifikation modellendogener Variablen zu verzichten<sup>1068</sup>: „[...] formative measurement (at this stage of development, at least) should not be considered an equally good alternative to the reflective measurement model which has served the social sciences well for many decades.“<sup>1069</sup>

Die Qualität der Erfassung *reflexiver Messungen* über ihre manifesten Indikatoren wird durch die Gütekriterien *Reliabilität* und *Validität* bestimmt, die ihre Verortung in der klassischen Testtheorie erfahren.<sup>1070</sup> Prinzipiell ist zunächst festzuhalten, dass die Gewinnung von Erkenntnissen über Kausalzusammenhänge nur auf Basis reliabler und valider Messungen möglich ist.<sup>1071</sup> In diesem Zusammenhang ist es umso bemerkenswerter, dass Validitäts- und Reliabilitätsaspekten in der Literatur des Strategischen Managements oftmals nur sehr eingeschränkt Rechnung getragen wird. So führen bspw. Boyd et al. (2005) an: „Construct measurement is particularly relevant to strategic management research, as the variables of interest tend to be complex or unobservable. Paradoxically, measurement has historically been a low-priority topic for strategic management scholars.“<sup>1072</sup> Nach einer umfangreichen Literaturanalyse von 196 Artikeln<sup>1073</sup> kommen die Autoren zu dem Schluss, dass “[...] results indicate that little of the published research pays attention to the problem of measurement

---

<sup>1068</sup> Lediglich für den Einfluss des vertraglichen Detaillierungsgrades musste auf eine formative Konstruktbildung zurückgegriffen werden. Da, wie in Kapitel 4.8 gezeigt, eine *regressionsanalytische* Auswertung der Daten herangezogen wurde, wäre selbst der Einbezug formativer Konstrukte in das Modell unkritisch, da – im Gegensatz zu Strukturgleichungsmodellen – die Kausaleffektrichtung der Indikatoren auf das latente Konstrukt nicht spezifiziert werden muss. Das Aufsummieren der Items in Form von Likert-Skalen „entspricht“ dem reflexiven Messmodell, während das Aufsummieren in Form von Indizes dem formativen Messmodell entspricht.

<sup>1069</sup> Wilcox et al. (2008), S. 1227.

<sup>1070</sup> Vgl. Homburg et al. (1998), S. 24f. Für einen einführenden Überblick siehe Himme (2009) und Peter (1981).

<sup>1071</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass die grundsätzliche Voraussetzung für reliable und valide Messinstrumente nur durch die *Objektivität* der Messung, d. h. der Unabhängigkeit von personellen Einflüssen, gegeben ist. Hierbei wird häufig zwischen Durchführungsobjektivität (Grad der Unabhängigkeit von der Person des Forschers), Auswertungsobjektivität (Ausmaß, in dem die Ergebnisse des Tests sich unabhängig von Forscher erweisen) und Interpretationsobjektivität (Ausmaß, in dem die Interpretation der Ergebnisse unabhängig von der Person des Forschers ist), vgl. Lienert/Raatz (1998), S. 8. Da die Datenerhebung der vorliegenden Studie in Form einer schriftlichen, durch die Unabhängigkeit von der Erhebungssituation sowie der Verwendung von weitestgehend geschlossenen Fragen mit Ratingskalen zudem also auch standardisierten Befragung erfolgte, kann davon ausgegangen werden, das Kriterium der Objektivität nicht verletzt zu haben.

<sup>1072</sup> Boyd et al. (2005), S. 240.

<sup>1073</sup> Untersucht wurden Veröffentlichungen aus dem Zeitraum von 1998-2000 aus den Zeitschriften *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Management Science* und *Strategic Management Journal*.

error“<sup>1074</sup> und weiter “[...] „strategic management researchers should increase their concern for the construct validity of their measures.“<sup>1075</sup>

Folgt man Peter/Churchill (1986), wird *Reliabilität* als „[...] the degree to which measures are free from random error and thus reliability coefficients estimate the amount of systematic variance in a measure“ definiert.<sup>1076</sup> Die Zuverlässigkeit der Messung bezeichnet also den Grad, zu dem die Indikatoren eines Konstruktes sich frei von zufälligen Messfehlern erweisen.<sup>1077</sup> Eine hohe Reliabilität der Messung ist also genau dann gegeben, wenn der überwiegende Teil der Varianz der Indikatoren durch die Assoziation der latenten Variable erklärt wird. Validität hingegen bezeichnet das Ausmaß, mit dem genau das gemessen wird, was gemessen werden sollte, bezieht sich also auf die konzeptionelle Richtigkeit der Messung. Diese ist dann gegeben [...] „when the differences in observed scores reflect true differences on the characteristic on is attempting to measure and nothing else“,<sup>1078</sup> also die Differenz zwischen dem „wahren“ Wert und dem gemessenen Wert möglichst klein ausfällt. Führt man sich vor Augen, dass, wie bereits angesprochen, der gemessene Wert der Summe aus „wahrem“ Wert, systematischem Fehler und Zufallsfehler, entspricht, kann das Verhältnis zwischen Reliabilität und Validität leicht verdeutlicht werden: Während eine reliable Messung lediglich den Ausschluss von Zufallsfehlern fordert, entfällt im Rahmen einer validen Messung zudem auch der systematische Fehler.<sup>1079</sup> Die Reliabilität stellt somit eine nur notwendige, nicht aber hinreichende Voraussetzung für Validität dar.<sup>1080</sup> Zur Bestimmung der Validität werden in der Literatur üblicherweise vier Kriterien herangezogen.<sup>1081</sup> Inhaltsvalidität, Konvergenzvalidität, Diskriminanzvalidität und nomologische Validität.<sup>1082</sup>

---

<sup>1074</sup> Boyd et al. (2005), S. 246.

<sup>1075</sup> Boyd et al. (2005), S. 252; vgl. Echambadi et al. (2006), S. 1802f. Eine neuere Literaturanalyse einer rein auf Methoden ausgerichteten Zeitschrift im Zeitraum von 1998-2007 zeigt, dass sich etwa 23% bzw. 40% der dort publizierten Studien mit Reliabilitäts- bzw. Validitätsaspekten auseinandersetzen, was die Bedeutung von Messqualität in der Forschung deutlich unterstreicht, vgl. Aguinis et al. (2009), S. 86.

<sup>1076</sup> Vgl. Peter/Churchill (1986), S. 4.

<sup>1077</sup> Vgl. Peter (1979), S. 7.

<sup>1078</sup> Churchill (1979), S. 65

<sup>1079</sup> Vgl. Churchill (1979), S. 65.

<sup>1080</sup> Zeller/Carmines (1980), S. 77; Peter (1979), S. 6.

<sup>1081</sup> Vgl. Peter/Churchill (1986), S. 1ff.; Churchill (1979), S. 65 ff; vgl. Homburg/Giering (1996), S. 7. Für geschichtlichen Hintergrund, Formen, Arten und Prüfverfahren der Validität siehe ausführlich Hartig et al. (2007).

<sup>1082</sup> Die drei letztgenannten Arten der Validität werden häufig auch unter dem Begriff der „*Konstruktvalidität*“ zusammengefasst, vgl. Cronbach/Meehl. (1955); Bryant (2000). Häufig findet sich im Schrifttum zudem die Kriteriumsvalidität, die sich auf den Zusammenhang der über das Messinstrument erfassten Ergebnisse und einem anders gemessenen Kriterium bezieht. Das grundsätzliche Problem besteht hierbei allerdings darin, ein hinreichend genaues Alternativkriterium zu identifizieren, sodass im Hinblick auf die Vielzahl der in der vorliegenden Untersuchung erhobenen Variablen auf diese Validierungstechnik nicht sinnvoll eingesetzt werden kann, vgl. Schnell et al. (2005), S. 155f.

*Inhaltsvalidität* bezieht sich auf das Ausmaß der Vollständigkeit des zur Abbildung der latenten Variable notwendigen Pools manifester Indikatoren. M. a. W. muss aus dem Universum aller potenziell geeigneten Indikatoren eine repräsentative Menge an Items identifiziert werden, die alle Facetten des Konstruktes abzubilden in der Lage sind<sup>1083</sup> also dem „inhaltlich-semantischen Bereich des Konstruktes angehören“<sup>1084</sup>. Diese Form von Validität kann i. d. R. nicht über eine aus den empirischen Daten berechnete Kennziffer überprüft werden, sondern vielmehr durch eine logische und fachliche Beurteilung von Experten: „Content validity consists essentially in judgment. Alone or with others, one judges the representatives of the items.“<sup>1085</sup> Unter Bezugnahme auf den Pool etablierter Items aus der Literatur und die dbzgl. Einschätzungen von Wissenschaftlern und Praktikern im Rahmen der sorgsamem Entwicklung des Messinstruments (vgl. Kapitel 4.4), kann davon ausgegangen werden, dass die Inhaltsvalidität für die vorliegende Untersuchung als weitgehend gegeben beurteilt werden kann.

*Konvergenzvalidität* bezieht sich auf die interne Konsistenz, also das Ausmaß der Übereinstimmung der Messung verschiedener Indikatoren eines Konstruktes und bezeichnet den Grad, zu dem [...] two measures designed to measure the same construct are related.“<sup>1086</sup> Demzufolge ist es erforderlich, dass die dem Konstrukt zugeordneten Indikatoren eine hinreichend starke Beziehung untereinander aufweisen.<sup>1087</sup> Zur Beurteilung der Konvergenzvalidität wird in der vorliegenden Untersuchung das Verfahren der explorativen Faktorenanalyse sowie das Ausmaß der Faktorreliabilität und der durchschnittlich erfassten Varianz herangezogen, auf die im Rahmen der Darstellung der Güteverfahren der sogenannten ersten und zweiten Generation in diesem Kapitel noch eingegangen werden wird.

*Diskriminanzvalidität* liegt vor, wenn empirisch gezeigt werden kann, dass Messungen inhaltlich unterschiedlicher Konstrukte tatsächlich unterschiedliche Messergebnisse zur Folge haben: „Discriminant validity is the degree to which measures of distinct concepts differ“.<sup>1088</sup> Zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität muss also beurteilt werden, ob die Assoziation zwischen Indikatoren eines Konstruktes stärker ausfällt als die Assoziation zwischen

---

<sup>1083</sup> Vgl. Bohrstedt (1970), S. 92.

<sup>1084</sup> Homburg/Giering (1996), S. 7.

<sup>1085</sup> Vgl. Kerlinger (1965), S. 446. Rossiter (2002) hält Expertenmeinungen bei der Validierung von Messinstrumenten für das entscheidende Kriterium und gibt so der Inhaltsvalidität gegenüber allen anderen Formen der Validität den Vorzug.

<sup>1086</sup> Bearden et al. (1999), S. 5; siehe auch Bagozzi et al. (1991), S. 425; Bagozzi/Phillips (1982), S. 468.

<sup>1087</sup> Vgl. Straub (1989), S. 151.

<sup>1088</sup> Bagozzi/Phillips (1982), S. 469.

Indikatoren unterschiedlicher Konstrukte.<sup>1089</sup> Zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität wird in der vorliegenden Studie sowohl das Instrument der explorativen Faktoranalyse als auch das sogenannte Fornell/Larcker Kriterium verwendet, auf die im weiteren Verlauf des Kapitels ebenfalls noch eingegangen werden wird.

*Nomologische Validität* schließlich ist gewährleistet, wenn die im Rahmen eines übergeordneten theoretischen Rahmens getroffenen Vorhersagen bezüglich eines theoretischen Konzeptes bestätigt werden können.<sup>1090</sup> Die Beurteilung der nomologischen Validität entspricht also der empirischen Überprüfung der in Kapitel 3 theoretisch abgeleiteten Zusammenhänge der verschiedenen Konstrukte (vgl. hierzu Kapitel 5).<sup>1091</sup>

Die ersten Methoden zur Beurteilung von Reliabilität und Validität (reflexiver) Messmodelle haben ihren Ursprung in der Psychologie/Psychometrie und wurden maßgeblich durch die Arbeiten von Cronbach und Campbell in den 50er Jahren geprägt.<sup>1092</sup> Zu diesen Ansätzen der sogenannten *ersten Generation* zählen die explorative Faktorenanalyse, das Cronbachs Alpha und die Item-to-Total-Korrelation.<sup>1093</sup>

Ohne das ex-ante Aussagen über das Beziehungsgeflecht zwischen latenten Variablen und Indikatoren getroffen werden, ist die *explorative Faktoranalyse* (EFA)<sup>1094</sup> in der Lage, manifeste Indikatoren im Hinblick auf ihre durch Korrelation und Kovarianzen bestimmte Ähnlichkeit zu ordnen,<sup>1095</sup> worüber mehrere Ziele verfolgt werden können:

---

<sup>1089</sup> Vgl. Bagozzi et al. (1991), S. 425; Straub (1989), S. 151.

<sup>1090</sup> Vgl. Bagozzi et al. (1979), S. 14

<sup>1091</sup> Vgl. hierzu auch Gerbing/Anderson (1988), S. 191.

<sup>1092</sup> Siehe hierzu bspw. Cronbach (1947); Cronbach/Meehl (1955) und Campbell (1960).

<sup>1093</sup> Vgl. Gerbing/Anderson (1988), S. 187.

<sup>1094</sup> Zu einer umfassenden Bestandsaufnahme und Bewertung der EFA im Schrifttum siehe Conway et al. (2003). Im Untersuchungszeitraum von 1985-1999 wurden über 390 Artikel identifiziert, welche die EFA zur Anwendung gebracht haben.

<sup>1095</sup> Genauer gesagt werden die Varianzen der Indikatoren in zwei Teile zerlegt: Die sog. „common variance“ beschreibt den Teil, den sie mit allen anderen Variablen gemeinsam hat, während die „unique“ oder „specific variance“ (Einzelrestvarianz) spezifisch für die jeweilige manifeste Variable ist. Diese durch die identifizierten Faktoren bedingte Varianz setzt sich wiederum aus der tatsächlichen variablenspezifischen Varianz und Messfehlern zusammen. Der Schätzwert für die von den gemeinsamen Faktoren erklärte Varianz einer Indikatorvariable wird als Kommunalität bezeichnet und entspricht also der Summe der quadrierten Faktorladungen eines Indikators über alle Faktoren, vgl. Hüttner/Schwarting (2008), S. 248ff.; Backhaus et al. (2003), S. 289; Bühner (2006), S. 188. Für eine ausführliche Darstellung von Ablauf und mathematischen Hintergrund der Faktorenanalyse siehe bspw. Hair et al. (1998), S. 87ff; Heck (1998); Hurley et al. (1997) sowie zur Einführung Moosbrugger/Schermelleh-Engel (2007) sowie Rinckenburger (2009).

Zum einen werden die Indikatoren zu Faktoren verdichtet,<sup>1096</sup> worüber sich in Form der identifizierten Anzahl und Zusammenhänge der Faktoren Rückschlüsse auf die Faktorenstruktur des Ausgangsdatenmaterials ergeben und Aussagen zur Konvergenz- und Diskriminanzvalidität abgeleitet werden können. Nach dem Kriterium der Diskriminanzvalidität sollte ein Indikator nur genau dem Faktor zugeordnet werden, den er vorgibt zu messen, während ihm im Hinblick auf die verbleibenden Faktoren im Idealfall keine oder zumindest nur sehr schwache Zusammenhänge nachgewiesen werden können.<sup>1097</sup> Das entscheidende Beurteilungskriterium ist hierbei die Faktorladung, die als Korrelationskoeffizient zwischen der manifesten Variable und dem dahinterstehenden Faktor aufgefasst werden kann, sodass ein niedrigerer Wert eine stochastisch größere Unabhängigkeit vom Faktor beschreibt (und vice versa). Eine ausreichend hohe „Ladung“ auf einen Faktor ist üblicherweise ab einem Ladungswert von größer als 0,4 erreicht.<sup>1098</sup>

Sind die der Datenstruktur zugrunde liegenden Faktoren identifiziert<sup>1099</sup>, kann die EFA zum anderen auch zur Beurteilung der Konvergenzvalidität des Messinstruments herangezogen werden: „A typical usage of exploratory factor analysis within this context is to factor an overall set of items and then construct scales on the basis of the resulting factor loadings. Scales are formed by assigning to the same scale the items that load at least moderately on the same factor [...] and do not load as highly on other factors.“<sup>1100</sup> Eine der zentralen Annahmen der Messtheorie besteht darin, dass die manifesten Indikatoren nur einem gemeinsamen Konstrukt zugeordnet sind.<sup>1101</sup> Die Unidimensionalität eines Messinstruments (Skala) ist also dann gegeben, wenn einer Reihe von Indikatoren nur eine latente Variable zugrunde liegt.<sup>1102</sup> Wird die EFA also nur über die einer latenten Variablen zugeordneten Indikatoren zur Anwendung gebracht, so sollte sich bei entsprechender Konvergenzvalidität nur ein

---

<sup>1096</sup> Hierzu stehen verschiedene, rechentechnisch nahezu identische Extraktionsmöglichkeiten zur Verfügung, die sich auf die Interpretation der identifizierten Faktoren auswirken, siehe hierzu Widaman (1993). Da der Gebrauch der EFA in der vorliegenden Untersuchung das Ziel hat, die Varianz der Variablen durch hypothetische Größen zu erklären, wurde der Wahl einer Hauptachsen- gegenüber einer Hauptkomponentenanalyse den Vorzug gegeben (deren Ziel darin liegt, die Datenstruktur mit möglichst wenigen Faktoren zu reproduzieren, vgl. Backhaus et al. (2003), S. 292f.; zum Ausmaß der Verwendung siehe auch Conway et al. (2003).

<sup>1097</sup> Kann eine solche Einfachstruktur nicht auf Anhieb erzielt werden, muss im Hinblick auf Zielsetzung klar dimensionierter Skalen eine Indikatorensélection erfolgen, vgl. hierzu Hair et al. (1998), S. 113.

<sup>1098</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 8.

<sup>1099</sup> Üblicherweise wird hierzu das Kaiser-Kriterium beachtet, nach dem die Anzahl nicht-trivialer Faktoren der Anzahl der Faktoren mit einem Eigenwert größer 1 entsprechen soll, vgl. Kaiser/Diekmann (1959); vgl. auch Conway et al. (2003), S. 151. Der Eigenwert bezeichnet die Summe aller quadrierten Faktorladungen eines Faktors über alle Indikatoren. Dieser Empfehlung soll auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt werden.

<sup>1100</sup> Gerbing/Anderson (1988), S. 189.

<sup>1101</sup> Vgl. Hattie (1985).

<sup>1102</sup> Vgl. hierzu den Beitrag von Hattie (1985).

dahinterliegender Faktor extrahieren lassen,<sup>1103</sup> womit von einer Unidimensionalität des Messinstruments ausgegangen werden kann.<sup>1104</sup> Neben einer Mindestgröße der Faktorladungen von größer als 0,4 sollte der extrahierte Faktor mehr als 50% der Varianz der zugeordneten Indikatoren erklären.<sup>1105</sup> Auch diesen Empfehlungen wird im weiteren Verlauf der Arbeit gefolgt.

Zur Durchführung einer EFA muss die Eignung der Ausgangsdaten für faktoranalytische Zwecke sichergestellt werden, wobei vor allem auf die Zweckmäßigkeit der Korrelationsmatrix abgestellt wird. Folgt man Backhaus et al. (2003), dann repräsentiert das sogenannte „measure of sampling adequacy“ (MSA) das beste zur Verfügung stehende Verfahren,<sup>1106</sup> das auch in der vorliegenden Studie herangezogen wird. Dieses Kriterium, welches häufig auch als Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO) bezeichnet wird, zeigt auf Basis der Anti-Image-Korrelationsmatrix an, in welchem Ausmaß die Ausgangsvariablen zusammengehören und kann damit als ein Indikator dafür gelten, ob die Sinnhaftigkeit einer Faktoranalyse im entsprechenden Fall gegeben erscheint.<sup>1107</sup> Der Wertebereich des KMO liegt zwischen 0 und 1, wobei Werte unterhalb von gemeinhin 0,5 als „untragbar“ und oberhalb von 0,7 als „ziemlich gut“ gelten.<sup>1108</sup>

*Cronbachs Alpha* repräsentiert das am häufigsten ausgewiesene Reliabilitätsmaß der ersten Generation<sup>1109</sup> und gehört zur Gruppe der „Split-Half-Reliabilitätsmaße“<sup>1110</sup>, die die Homogenität einer (zuvor auf Unidimensionalität getesteten) Skala erfassen, in der die beobachteten Werte der Indikatoren hälftig geteilt und die auf diesem Weg entstandenen Halbskalen miteinander korrelieren. Das Alpha entspricht dem Mittelwert aller möglichen

---

<sup>1103</sup> Siehe hierzu Robinson et al. (1991).

<sup>1104</sup> Vgl. Conway (2003), S. 149. Dennoch stellt dieser in seiner Bestandsaufnahme hinsichtlich des Verwendungszwecks der EFA fest, dass nur etwas über 7% der Studien die EFA für einen Test der Unidimensionalität des Messinstruments herangezogen haben, vgl. ebd. S. 155.

<sup>1105</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 12.

<sup>1106</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 276.

<sup>1107</sup> Vgl. Kaiser (1970), S. 404ff.

<sup>1108</sup> Ein theoretisch vorstellbarer Wert von 1 würde bedeuten, dass jede Variable fehlerfrei durch die anderen Variablen erklärt werden kann, vgl. Rinckenburger (2009), S. 464.

<sup>1109</sup> Vgl. hierzu Peterson (1994), der dies in einer Meta-Analyse bestätigen konnte; vgl. auch Gerbing/Anderson (1988), S. 190.

<sup>1110</sup> Daneben werden noch Test-Retest- und Paralleltest-Reliabilität unterschieden (vgl. Hildebrandt (1998), S. 88: Während die Erstgenannte auf einer Korrelation zwischen zwei Messungen desselben Messinstruments zu verschiedenen Zeitpunkten (zeitliche Stabilität) abstellt, fokussiert die Paralleltestreliabilität auf einer Korrelation mit einer Vergleichsmessung auf einem äquivalenten Messinstrument; vgl. Peter (1979), S. 8ff.; Zeller/Carmines (1980), S. 52ff.; Bühner (2006), S. 35f. Beide Methoden finden aufgrund zweifelhafter Annahmen (Test-Retest-Reliabilität) und der Schwierigkeit parallele Tests zu identifizieren (Paralleltest-Reliabilität) in der Praxis so gut wie keine Verwendung, vgl. Schnell et al. (2005), S. 152; O’Leary-Kelly/Vokurka (1998), S. 395. Für einen ausführlichen Überblick über die Verfahren der Reliabilitätsbestimmung siehe den Beitrag von Schermelleh-Engel et al. (2007).

split-half Koeffizienten, also dem Mittelwert aller Korrelationen, „die sich ergeben, wenn die dem Faktor zugeordneten Indikatoren auf alle möglichen Arten in zwei Hälften geteilt und die Summen der jeweils resultierenden Variablenhälften anschließend miteinander korreliert werden“<sup>1111</sup> und ist insofern als Maß für die interne Konsistenz der Indikatoren eines Faktors zu begreifen.<sup>1112</sup> Das Cronbachs Alpha kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei höhere Werte auf ein höheres Ausmaß an Reliabilität hinweisen. In der Regel können empirische Werte über 0,7 als akzeptabel betrachtet werden.<sup>1113</sup> Dieser Auffassung wird auch in der vorliegenden Studie gefolgt. Abschließend sei kritisch darauf hingewiesen, dass das Alpha eine Funktion der Items und ihrer Interkorrelation darstellt, sodass, eine hohe Anzahl von Items vorausgesetzt, selbst bei einer eher niedrigen Interkorrelation der Items ein hoher Alpha-Wert erreicht werden kann. Aus diesem Grund ist es erforderlich, die Reliabilität des Messinstruments durch ergänzende Gütekriterien zu untersuchen.

Die *Item-to-Total Korrelation*<sup>1114</sup> (ITK) einer Indikatorvariable weist die Korrelation dieses Indikators mit der Summe aller anderen dem Faktor zugeordneten Indikatoren aus.<sup>1115</sup> Die Reliabilität des Indikators wird also umso höher sein, je höher die Korrelation des Indikators ausfallen wird.<sup>1116</sup> Das Instrument der ITK wird in der Literatur schon lange befürwortet. So führt bspw. Nunnally (1978) an: „Items within a measure are useful only to the extent that they share a common core—the attribute which is to be measured," und weiter [...] „the items that correlate most highly with total scores are the best items for a general-purpose test".<sup>1117</sup> Folgt man Churchill (1979), so empfiehlt es sich im Falle eines nicht ausreichend hohen Cronbachs Alpha, jene Items aus dem Messinstrument zu entfernen, die die geringste ITK aufweisen, worüber eine Steigerung der Reliabilität erreicht werden kann.<sup>1118</sup>

Eine Vielzahl von Autoren weist jedoch daraufhin, dass die skizzierten Verfahren der ersten Generation eine detaillierte Abschätzung von Reliabilität und Validität nicht ausreichend genug erlauben.<sup>1119</sup> Hierbei wird vor allem kritisiert, dass die Prüfung der Validität nicht auf inferenzstatistischen Tests, sondern vor allem auf Faustregeln basiere.<sup>1120</sup>

---

<sup>1111</sup> Homburg/Giering (1996), S. 8; vgl. hierzu auch Cronbach (1951), S. 299; Peter (1979), S. 8.

<sup>1112</sup> Vgl. Churchill (1979), S. 68f.; Gerbing et al. (1988), S. 190.

<sup>1113</sup> Vgl. Nunnally (1978), S. 245.

<sup>1114</sup> In der Literatur findet man häufig auch den Begriff des Trennschärfekoeffizienten.

<sup>1115</sup> Der Indikator selbst geht hierbei i. d. R. nicht in die Summenbildung mit ein.

<sup>1116</sup> Vgl. Nunnally (1978), S. 279.

<sup>1117</sup> Nunnally (1978), S. 274. Siehe hierzu auch Kline (1983), S. 48f.

<sup>1118</sup> Vgl. Churchill (1979), S. 68.

<sup>1119</sup> Vgl. Bagozzi/Phillips et al. (1982), S. 459; Gerbing/Anderson (1988), S. 191; Homburg/Hildebrandt (1996), S. 9; Homburg et al. (1998), S. 25f.

<sup>1120</sup> Vgl. Gerbing/Anderson (1988), S. 189.

Ferner wird angeführt, dass auch differenziertere Reliabilitätsprüfungen auf der Ebene der manifesten Variablen nicht möglich seien. Folgt man bspw. Jöreskog (1967), Anderson/Gerbing (1988), Gerbing/Anderson (1988), Homburg/Hildebrandt (1998) ist es aufgrund dieser Schwächen angebracht, zur Beurteilung des Messinstruments zusätzlich auf die Gütekriterien der zweiten Generation zurückzugreifen, denen sowohl eine höhere Leistungsfähigkeit als auch eine höhere Genauigkeit zugesprochen wird. Diese Gütekriterien basieren auf dem Instrument der konfirmatorischen Faktorenanalyse (KFA), die einen Sonderfall der Kovarianzstrukturanalyse (Kausalanalyse) darstellt.<sup>1121</sup> Anders als die EFA stellt die KFA ein strukturüberprüfendes Verfahren dar, d. h. dass im Gegensatz zur EFA ex ante explizite Vermutungen über die Anzahl der den Indikatoren zugrunde liegenden Faktoren, der Verknüpfungen zwischen Indikatoren und Faktoren sowie der Faktoren untereinander spezifiziert werden,<sup>1122</sup> sodass das Ziel der KFA mithin nicht darin besteht, Zusammenhänge der Datenstruktur zu entdecken (EFA), sondern a-priori Annahmen über die zugrunde liegende Struktur zu bestätigen.<sup>1123</sup> Zu Beginn der KFA wird also ein sogenanntes Messmodell spezifiziert, welches sowohl die Anzahl latenter Variablen als auch die exakte Zuordnung zwischen diesen und ihrer Indikatoren enthält.<sup>1124</sup> Davon ausgehend können nun die Parameter des so spezifizierten Messmodells geschätzt und auf Konsistenz mit den empirischen Daten beurteilt werden. Die Güteverfahren der zweiten Generation stellen nun eine Reihe von durch die KFA ermittelten Anpassungsmaße dar, welche sowohl die Beurteilung einzelner Modellelemente als auch des gesamten Messmodells im Hinblick auf Reliabilitäts- und Validitätsaspekte ermöglichen. Zur eindeutigen Parameterschätzung ist es allerdings notwendig, dass das Datenmaterial genügend diesbezügliche Informationen beinhaltet. Diese sogenannte Identifikation des Modells ist von der Anzahl der Indikatoren abhängig, sodass sich für den für die vorliegende Studie relevanten Fall der Messanalyse nur eines Konstruktes drei Fälle unterscheiden lassen:<sup>1125</sup> Ein *überidentifiziertes* Modell liegt vor,

---

<sup>1121</sup> Kausalanalytische Modelle setzen sich durch ein Strukturmodell und ein Messmodell zusammen, wobei letzteres durch die KFA repräsentiert wird; vgl. Homburg et al. (2008), S. 273; Kline (2005), S. 165. Ein einem aktuellen Literaturüberblick können Aguinis et al. (2009) zeigen, dass die Auseinandersetzung mit der EFA/KFA im Zeitraum zwischen 1998-2007 zu den fünf beliebtesten Veröffentlichungsthemen der methodischen Literatur gehörte, vgl. S. 91.

<sup>1122</sup> Vgl. Fritz (1995), S. 145. Für die Bedeutung der Kausalanalyse siehe bspw. Homburg/Baumgartner (1995). Für eine ausführliche Darstellung der Kausalanalyse siehe bspw. Backhaus et al. (2003), S. 333ff.; Homburg/Baumgartner (1985).

<sup>1123</sup> Vgl. Anderson/Gerbing (1988), S. 412ff; Hair et al. (2006), S. 773.

<sup>1124</sup> Falls erforderlich, können bspw. auch Messfehler korreliert, Modellparameter fixiert oder andere Restriktionen eingeführt werden, vgl. Homburg et al. (2008), S. 274. Für eine vertiefte Darstellung der KFA siehe bspw. Anderson/Gerbing (1988), S. 414; Bühner (2006), S. 235ff.; Homburg/Hildebrandt (1998) sowie Moosbrugger/Schermellch-Engel (2007), S. 316ff.

<sup>1125</sup> Vgl. Homburg et al. (2008), S. 281f.; Bühner (2006), S. 242ff.



wenn das Konstrukt vier oder mehr Indikatorvariablen aufweist.<sup>1126</sup> In diesem Fall können für eine Gütebeurteilung alle lokalen und globalen Anpassungsmaße<sup>1127</sup> herangezogen werden. Stehen nur drei Indikatoren zur Verfügung, gilt das Modell als gerade identifiziert und es können aufgrund fehlender Freiheitsgrade zwar lokale, nicht aber globale Anpassungsmaße berechnet werden.<sup>1128</sup> Ein nicht identifiziertes Modell liegt schließlich vor, wenn nur zwei Indikatoren gegeben sind und demzufolge die Anzahl der zu schätzenden Parameter die Anzahl der gegebenen Parameter der Kovarianzmatrix übersteigt. In diesem Fall kann die isolierte Überprüfung des Messmodells durch die KFA nicht durchgeführt werden, sondern ist nur durch die Hinzunahme eines weiteren Konstruktes möglich. Nach erfolgter Parameterschätzung wird das Messmodell abschließend durch die bereits erwähnten globalen und lokalen Anpassungsmaße beurteilt.

*Lokale Anpassungsmaße* beziehen sich auf die Beurteilung einzelner Teilstrukturen des Messmodells. Im Wesentlichen wird beurteilt, wie zufriedenstellend die Messung der latenten Variablen durch die ihr zugewiesenen Indikatoren erfolgt, worüber schließlich Erkenntnisse über Reliabilität und Validität der Messung abgeleitet werden können.<sup>1129</sup> In der vorliegenden Arbeit finden die lokalen Anpassungsmaße in Form der Indikatorreliabilität, der Faktorreliabilität, der durchschnittlich erfassten Varianz sowie des Fornell/Larcker-Kriteriums Berücksichtigung.

Die *Indikatorreliabilität* gibt an, welcher Anteil der Varianz des beobachtbaren Indikators durch den dazugehörigen Faktor erklärt werden kann<sup>1130</sup> und entspricht damit der quadrierten standardisierten Faktorladung.<sup>1131</sup> Der nicht-erklärte Varianzanteil wird durch die Messfehlervariable aufgefangen. Der Wertebereich dieses Kriterium liegt zwischen 0 und 1, wobei ein höherer Wert auf eine höhere Qualität der Messung des Faktors durch den Indikator (und damit eine höhere Reliabilität des Indikators) hindeutet.<sup>1132</sup> In Anlehnung an das Schrifttum wird für die vorliegende Arbeit ein Wert von  $\geq 0,4$  gefordert.<sup>1133</sup> Weiterhin sollte jede Faktorladung mit einem T-Test auf Signifikanz geprüft werden.<sup>1134</sup>

---

<sup>1126</sup> In diesem Fall enthält die Kovarianzmatrix mehr Elemente als Modellparameter zu schätzen sind.

<sup>1127</sup> Diese werden im weiteren Verlauf des Kapitels noch ausführlicher dargestellt.

<sup>1128</sup> Die Anzahl der zu schätzenden Parameter entspricht genau der Anzahl der Elemente der Kovarianzmatrix.

<sup>1129</sup> Vgl. Homburg et al. (2008).

<sup>1130</sup> Vgl. Bagozzi (1982), S. 156.

<sup>1131</sup> Vgl. Fritz (1995), S. 131.

<sup>1132</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner. (1985), S. 172f.

<sup>1133</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 13; Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 402. Stellenweise wird aber auch das Unterschreiten einzelner Indikatorreliabilitäten als zulässig erachtet, vgl. Herrmann/Huber (2000), S. 42; Eggert (1999), S. 106.

<sup>1134</sup> Vgl. Homburg et al. (2008), S. 286ff.

Folgt man Bagozzi/Baumgartner (1994), dann ist weniger die Reliabilität eines einzelnen Indikators von Bedeutung als vielmehr die Frage, wie gut es der *Gesamtheit* der einem Faktor zugeordneten Indikatoren gelingt, diesen angemessen abzubilden bzw. inwieweit die Indikatoren dasselbe latente Konstrukt repräsentieren.<sup>1135</sup> Hierzu kann sowohl das Kriterium der *Faktorreliabilität* als auch das der *durchschnittlich erklärten Varianz* herangezogen werden, die zur Berechnung des Gütemaßes in beiden Fällen die geschätzte Varianz des Faktors, die geschätzte Varianz des Messfehlers und die geschätzte Faktorladung zwischen Indikator und Faktor einbeziehen.<sup>1136</sup> Wie bereits erwähnt, können anhand dieser beiden Ansätze Aussagen über die Konvergenzvalidität der Messung abgeleitet werden. Ihr Wertebereich liegt in beiden Fällen zwischen 0 und 1. Im Fall der Faktorreliabilität kann eine ausreichende Konvergenzvalidität ab einem Wert von  $\geq 0,6$ , im Fall der durchschnittlich erfassten Varianz ab einem Wert  $\geq 0,5$  unterstellt werden.<sup>1137</sup>

Zur Sicherstellung der Diskriminanzvalidität wird schließlich noch das *Fornell/Larcker-Kriterium* herangezogen, das untersucht, inwieweit die gemeinsame Varianz eines Konstruktes mit den ihm zugewiesenen Indikatoren größer ist als dessen gemeinsame Varianz mit allen anderen Konstrukten des Modells.<sup>1138</sup> Hierzu sollte die durchschnittlich erfasste Varianz des Konstruktes ausnahmslos größer sein als jede quadrierte Korrelation dieser Variable mit einer anderen.<sup>1139</sup>

*Globale Gütekriterien* geben Aufschluss über die Gesamtanpassung des Messmodells an die Datenstruktur, also dem Fit zwischen der aus dem Untersuchungsmodell generierten Kovarianzmatrix und der empirischen Kovarianzmatrix.<sup>1140</sup> Aus der Vielzahl zur Verfügung stehender Gütekriterien kommen in der vorliegenden Arbeit sechs etablierte Anpassungsmaße zu Verwendung<sup>1141</sup>:

Der *Goodness-of-Fit-Index (GFI)* entspricht dem Bestimmtheitsmaß im Rahmen der Regressionsanalyse. Er gibt an, welche Menge an Varianz und Kovarianz (der empirischen

---

<sup>1135</sup> Vgl. Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 402; Homburg/Giering (1996), S. 10.

<sup>1136</sup> Vgl. Homburg et al. (2008), S. 286f.; Fritz (1995), S. 134.

<sup>1137</sup> Vgl. Bagozzi/Yi (1988), S. 80; Homburg et al. (2008), S. 288; Fritz (1995), S. 134.

<sup>1138</sup> Vgl. Fritz (1995), S. 137.

<sup>1139</sup> Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 46.

<sup>1140</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1985), S. 162.

<sup>1141</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 373; Homburg/Baumgartner (1995), S. 9f.; Bühner (2006), S. 254ff.; Homburg et al. (2008), S. 283ff.; Bagozzi/Yi. (1988), S. 76ff. Dennoch soll festgehalten werden, dass sowohl die Diskussion um die Auswahl der „richtigen“ globalen Gütemaße als auch die Einigung auf die ihnen zugewiesenen Grenzwerte im Schrifttum kontrovers und bislang nicht abschließend diskutiert werden, vgl. Hu/Bentler (1999), S. 1ff.; Hair et al. (2006), S. 750. Für einen Überblick über globale Anpassungsmaße, ihre mathematischen Definitionen und vorgeschlagene Schwellenwerte, siehe Raithel (2009), S. 553ff.

Kovarianzmatrix) durch das Modell erklärt wird.<sup>1142</sup> Der Wertebereich des GFI liegt zwischen 0 und 1, wobei 1 einen perfekten Modellfit anzeigen würde. Ein Problem des Indexes liegt in der Vernachlässigung der Freiheitsgrade, sodass bei Hinzunahme weiterer Modellparameter eine Modellverbesserung erreicht werden würde. Der *Adjusted-Goodness-of-Fit-Index (AGFI)* korrigiert dieses Defizit und berücksichtigt also zusätzlich auch die Anzahl der Freiheitsgrade. Analog zum GFI liegt auch der Wertebereich des AGFI zwischen 0 und 1. Folgt man der Literatur, so ist für beide Kriterien eine gute Modellanpassung bei einem Grenzwert von  $\geq 0,9$  erreicht.<sup>1143</sup>

Der  $\chi^2$ -Wert ist das Ergebnis eines Likelihood-Ratio-Tests, der die Nullhypothese prüft, ob die empirische Kovarianz-Matrix auch der modelltheoretischen Kovarianz-Matrix entspricht. Vor allem aufgrund der Abhängigkeit des Chi-Quadrat-Wertes vom Stichprobenumfang und seiner Sensitivität gegenüber der Verletzung der Normalverteilungsannahme der Variablen ist es allerdings üblich,<sup>1144</sup> diesen durch die Division durch die Anzahl der Freiheitsgrade zu normieren.<sup>1145</sup> Ein geringer Wert deutet hierbei auf eine gute Modellanpassung hin. Eine zufriedenstellende Anpassung ist üblicherweise bei einem  $\chi^2/\text{df}$  Quotienten<sup>1146</sup> von kleiner oder gleich drei erreicht.<sup>1147</sup>

Wie auch bei der  $\chi^2$ -Teststatistik erfolgt die Beurteilung des Modells anhand des *Root-Mean-Squared-Error-of-Approximation-Index (RMSEA)* auf Basis eines statistischen Signifikanztests,<sup>1148</sup> der im Fall des RMSEA prüft, ob eine ausreichend hohe Güte der Approximation des Modells an die empirischen Daten gegeben ist.<sup>1149</sup> Möglichst geringe

---

<sup>1142</sup> Vgl. Kline (2005), S. 143; Backhaus et al. (2003), S. 374.

<sup>1143</sup> Vgl. Bagozzi/Yi (1988), S. 82; Homburg/Giering (1996), S. 13. Hu/Bentler (1998), S. 5 allerdings empfehlen unter Bezugnahme auf ihre umfangreichen Simulationsstudien weder GFI noch AGFI zur Evaluation des globalen Fits heranzuziehen.

<sup>1144</sup> Zur Kritik siehe Backhaus et al. (2003), S. 373f.; Bagozzi et al. (1988), S. 77; Homburg/Baumgartner (1985), S. 166.

<sup>1145</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 10; Fritz (1995), S. 25.

<sup>1146</sup> Der  $\chi^2/\text{df}$  Quotient gehört zur Gruppe der „deskriptiven Anpassungsmaße“, die die Güteabschätzung der Datenreproduktion des Modells durch Vorgabe von Mindeststandards (Erfahrungswerten) ermöglichen, vgl. Homburg et al. (2008), S. 285.

<sup>1147</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 13; Hair (2006), S. 748. Andere Autoren wiederum erachten auch einen Quotienten von kleiner fünf als noch vertretbar, vgl. Fritz (1995), S. 140; Escrig-Tena/Bou-Llusar (2005), S. 239. Letztlich herrscht also kein Konsens darüber, bei welchem Wert ein ‚guter‘ Fit erreicht wird.

<sup>1148</sup> Aus diesem Grund zählen beide zur Gruppe der „inferenzstatistischen Anpassungsmaße“.

<sup>1149</sup> Vgl. Steiger (1990), S. 176f. Der Wert repräsentiert „die Wurzel aus dem um die Modellkomplexität bereinigten, geschätzten Minimum der Diskrepanzfunktion in der Grundgesamtheit“, Backhaus et al. (2003), S. 375.

Werte des Index deuten (genau wie beim  $\chi^2$ -Test) auf eine gute Modellanpassung hin. Der Literatur folgend wird für die vorliegende Arbeit ein Wert von  $\leq 0,1$  gefordert.<sup>1150</sup>

Sowohl der *Comparative-Fit-Index (CFI)* als auch der *Tucker/Lewis-Index (TLI)*<sup>1151</sup> zählen zur Gruppe der inkrementellen bzw. komparativen Fit-Indizes, bei denen die proportionale Verbesserung der Anpassung über den Vergleich mit einem restriktiveren Null- bzw. Independence-Modell<sup>1152</sup> berechnet wird. Im Gegensatz zu dem, dem CFI zugrunde liegenden Normed-Fit-Index (NFI), berücksichtigt der CFI aber auch der TLI die Anzahl der Freiheitsgrade. Die Wertebereiche beider Indizes liegen ebenfalls zwischen 0 und 1, wobei ein gut angepasstes Modell den Mindestwert von 0,9 überschreiten sollte.<sup>1153</sup> Im Schrifttum wird an einigen Stellen darauf hingewiesen, dass der CFI das stärkste zur Abschätzung der globalen Modellanpassung verfügbare Instrument repräsentiert.<sup>1154</sup>

Die für die vorliegende Untersuchung herangezogenen Güterkriterien der ersten und zweiten Generation sind zusammenfassend in Tab. 6 dargestellt.<sup>1155</sup> Diese sind als Richtwerte zu verstehen, um eine bestmögliche Reliabilität und Validität der Messung zu gewährleisten. Dennoch hängt die Aussagefähigkeit gerade der globalen Gütemaße häufig von der Komplexität des Modells oder dem Stichprobenumfang der Untersuchung ab. Aus diesem Grund ist es zur Beurteilung von Reliabilitäts- und Validitätsaspekten zweckmäßig, sämtliche Kriterien im Überblick zu betrachten. Die Unter- bzw. Überschreitung des einen oder anderen skizzierten Grenzwertes alleine erlaubt keinen Entscheid über den weiterführenden Prozess der Operationalisierung des Konstruktes.

Den Vorschlägen von Homburg/Giering (1996) und Gerbing/Anderson (1988) folgend, gestaltet sich der Prozess der Operationalisierung im Rahmen der vorliegenden Studie zusammenfassend wie folgt:<sup>1156</sup>

---

<sup>1150</sup> Vgl. Homburg et al. (2008), S. 288. Siehe abweichend auch Moosbrugger/Schermelleh-Engel (2007), der einen Wert von max. 0,05 aufführt, S. 319.

<sup>1151</sup> Oftmals wird dieser auch als Non-Normed-Fit-Index (NNFI) bezeichnet.

<sup>1152</sup> Bei einem „Nullmodell“, das besonders schlecht „fitted“, werden alle manifesten Variablen als unkorreliert betrachtet. Es müssen im Gegensatz zum „saturierten Modell“, das einen besonders guten Fit aufweist, nur die Varianzen der beobachtbaren Variablen geschätzt werden – alle anderen Parameter sind auf Null fixiert. Die Anpassungsgüte eines Modells hängt nun also davon ab, ob das betrachtete Modell näher am saturierten oder näher am Nullmodell liegt, vgl. Backhaus et al. (2003), S. 374f.; Bühner (2006), S. 254f.

<sup>1153</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1985), S. 172f.; Hair et al. (2006), S. 749. Für eine noch strengere Auffassung siehe Moosbrugger/Schermelleh-Engel (2007), S. 319; Bühner (2006), S. 257f.

<sup>1154</sup> Vgl. Bagozzi et al. (1994), S. 400; Hair et al. (2006), S. 749.

<sup>1155</sup> Siehe für eine ähnliche Übersicht bspw. Ebert/Raithel (2009), S. 521.

<sup>1156</sup> Beide Beiträge orientieren sich letztlich aber auf den von Churchill (1979) entwickelten Leitfaden zur reflexiven Spezifikation eines Konstruktes. Für einen einführenden Überblick über die Prozedur der Skalenentwicklung siehe den Beitrag von Ebert/Raithel (2009).

Generation	Gütemaß	Bezugsebene	Anforderungsniveau
Güteverfahren der ersten Generation	<i>Explorative Faktorenanalyse</i>	Faktor	KMO $\geq 0,5$ ; Erklärte Varianz $\geq 50\%$ Faktorladungen $\geq 0,4$
	<i>Cronbachs Alpha</i>	Faktor	$\geq 0,7$
	<i>Item-to-Total Korrelation (ITK)</i>	Indikator	geringe ITK als Indiz für schwachen Indikator
Güteverfahren der zweiten Generation	<i>Indikatorreliabilität</i>	Indikator	$\geq 0,4$
	<i>Faktorreliabilität</i>	Faktor	$\geq 0,6$
	<i>Durchschnittlich erfasste Varianz</i>	Faktor	$\geq 0,5$
	<i>Fornell/Larcker Kriterium</i>	Gesamtmodell	DEV einer latenten Variable $\geq$ quadrierte Korrelation dieser Variable mit jedem anderen
	<i>Normierter Chi-Quadrat Wert</i>	Gesamtmodell	$\leq 3$
	<i>Root-Mean-Squared-Error-of-Approximation (RMSEA)</i>	Gesamtmodell	$\leq 0,1$
	<i>Goodness-of-Fit-Index (GFI)</i>	Gesamtmodell	$\geq 0,9$
	<i>Adjusted-Goodness-of-Fit-Index (AGFI)</i>	Gesamtmodell	$\geq 0,8$
	<i>Comparative-Fit-Index (CFI)</i>	Gesamtmodell	$\geq 0,9$
	<i>Tucker-Lewis-Index (TLI)</i>	Gesamtmodell	$\geq 0,9$

**Tabelle 6: Zusammenfassung der Gütekriterien und deren Anspruchsniveaus**

Ausgehend von einfaktoriellen Konstrukten wird in einem ersten Schritt die grundsätzliche Unidimensionalität der Messung dieser Faktoren durch eine explorative Faktorenanalyse geprüft. Kann hierbei mehr als eine Dimension identifiziert werden, müssen auf Basis inhaltlicher Überlegungen die entsprechenden Indikatoren entfernt und ggf. zu einer zweiten, dritten etc. Dimension zusammengeführt werden, die dann ihrerseits wiederum auf Unidimensionalität hin untersucht werden. Kann das Konstrukt als einfaktoriell bewertet werden, so wird hierfür das Cronbachs Alpha und für jeden einzelnen Indikator die Item-to-Total-Korrelation berechnet. Kann die an das Cronbachs Alpha formulierte Mindestforderung von 0,7 nicht erreicht werden, wird auf Basis der Ergebnisse der ITK entschieden, welcher Indikator ggf. zu entfernen ist. Für die verbliebenen Indikatoren wird nun erneut eine EFA durchgeführt. Hierbei soll, wie skizziert, zunächst ein KMO-Wert von mindestens 0,5 erreicht werden und im Anschluss ein einziger Faktor identifiziert werden, der mindestens 50% der Varianz der ihm zugeordneten Indikatoren in der Lage ist zu erklären. Zudem sollen die Faktorladungen der Indikatoren zumindest einen Wert von 0,4 aufweisen. Items mit

geringeren Faktorladungen werden auf Basis inhaltlicher Überlegungen entfernt und ein neuer Wert für Cronbachs Alpha berechnet.

Unter Bezugnahme auf die Güteverfahren der zweiten Generation wird nun für den verbliebenen Pool an Indikatoren eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt, die erneut eine einfaktorielle Faktorenstruktur unterstellt. In einem ersten Schritt werden nun die lokalen Anpassungsmaße berechnet, worüber sich Rückschlüsse auf Konvergenz- und Diskriminanzvalidität ergeben. Ist das Modell überidentifiziert, können im Anschluss noch die globalen Anpassungsmaße berechnet werden. Können im Rahmen der KFA bei mehreren Kriterien keine zufriedenstellenden Werte erzielt werden, muss auf Basis inhaltlicher Überlegungen ein Ausschluss weiterer Indikatoren in Erwägung gezogen werden. Ist auch dieser Schritt für alle Konstrukte erfolgt, ist die isolierte Beurteilung der Operationalisierung beendet, woraufhin im Rahmen einer regressionsanalytischen Betrachtung dann die hypothetischen Beziehungen zwischen den Variablen geprüft werden können (siehe hierzu Kapitel 4.8).

#### 4.7.2 ZUR VERWENDUNG VON SINGLE-ITEMS ZUR KONSTRUKTMESSUNG

Die Diskussion um die Zulässigkeit der Verwendung von Single-Items in der empirischen Forschung ist seit jeher ein beliebtes Thema in der empirischen Sozialforschung. Ohne die diesbezüglichen Standpunkte zur Gänze replizieren zu wollen, sei zunächst darauf hingewiesen, dass auch in der vorliegenden Arbeit die Überlegenheit wohlentwickelter Multi-Item-Skalen gegenüber Single-Item-Skalen zur Messung komplexer Sachverhalte nicht bestritten wird:<sup>1157</sup> Single-Item-Skalen kann gemeinhin eine weniger hohe Reliabilität und Validität unterstellt werden,<sup>1158</sup> zumal diese Güteaspekte der Messung mit den üblichen Verfahren der ersten und zweiten Generation auch nicht zu bestimmen sind.<sup>1159</sup> Neuere Forschungsergebnisse kommen allerdings zu dem Schluss, dass „[...] the findings relating to the validity of single-item measures fail »to support the classic psychometric argument (e.g., Churchill, 1979; Nunnally and Bernstein, 1994) that multiple item measures are more valid than single-item measures for all types of constructs“,<sup>1160</sup> sodass die grundsätzliche Ablehnung von Single-Items nicht gerechtfertigt und deren Einsatz in einigen Fällen

<sup>1157</sup> Siehe hierzu z. B. Boyd et al. (2005); DeVellis (2003); Netemeyer et al. (2003) und Diamantopolous/Winklhofer (2001).

<sup>1158</sup> Vgl. Spector (1992), S. 4; Nunnally/Bernstein (1994).

<sup>1159</sup> Fuchs/Diamantopolous (2009) versuchen sich in einem aktuellen Beitrag in der Entwicklung eines integrativen Rahmenwerks, durch das die Akzeptanz von Single-Item Messinstrumenten anhand mehrerer Kriterien besser beurteilt werden kann, vgl. S. 195.

<sup>1160</sup> Bergkvist/Rossiter (2007), S.182. Siehe hierzu auch Albers/Hildebrandt (2006b), S. 6, der die vorbehaltlose Messung durch die Sammlung einer Vielzahl von Indikatoren kritisch hinterfragt.

zumindest als vertretbar bewertet werden kann.<sup>1161</sup> Neben forschungsökonomischen Überlegungen, den Fragebogen durch die Verwendung einer Vielzahl von Multi-Item-Skalen nicht in eine für die Befragten unangemessene Länge zu ziehen,<sup>1162</sup> ist die Verwendung von Single-Item-Skalen vor allem bei nicht multidimensionalen, im Idealfall weniger komplexen und daher leicht und direkt abfragbaren Sachverhalten zu erwägen.<sup>1163</sup> Auch die Art der im Hinblick auf das Untersuchungsziel zu spezifizierenden Variable kann ein Hinweis auf die Verwendung von Single-Item-Skalen sein: Laut Fuchs/Diamantopolous (2009) bieten sich insbesondere Moderatoren und Kontrollvariablen hierfür an.<sup>1164</sup> Diese Behauptung wird durch aktuelle Befunde von Boyd et al. (2005) gestützt, die im Rahmen einer Analyse der Literatur des Strategischen Managements feststellen, dass 79,8% aller Kontrollvariablen, 47,6% der unabhängigen und 38,1% der abhängigen Variablen durch eine Single-Item-Messung spezifiziert wurden, was die häufige Verwendung von Single-Item-Messungen in empirischen Forschungsprojekten wie dem vorliegenden deutlich unterstreicht. Unter Abwägung der skizzierten Argumente wurde entschieden, in der vorliegenden Studie sowohl Multi-Item als auch Single-Item-Skalen zur Konstruktmessung heranzuziehen. Eine genaue Darstellung der Operationalisierung erfolgt in den nun folgenden Kapiteln.

#### 4.7.3 MESSUNG DER ABHÄNGIGEN VARIABLE

Wie bereits erwähnt, erfolgte die Operationalisierung der Konstrukte, wenn immer möglich, in Anlehnung an bereits bewährte Indikatoren. Vor diesem Hintergrund gestaltet sich die Operationalisierung des Konstruktes „Opportunismus“ als unproblematisch, da die hierzu in der Literatur vorzufindenden Ansätze sich als weitestgehend deckungsgleich erweisen und so als recht unstrittig bewertet werden können. Über 70% der in Kapitel 2 analysierten Studien beziehen sich zumindest ansatzweise auf die von John (1984) entwickelte, aus sechs Items bestehende Skala zum Partneropportunismus, die im Hinblick auf den entsprechenden Untersuchungskontext z. T. modifiziert übernommen<sup>1165</sup> und zuweilen noch durch einige Indikatoren aus anderen Studien ergänzt wurden.<sup>1166</sup> Einige andere Autoren haben neue Indikatoren entwickelt, die jedoch eine sehr hohe Ähnlichkeit mit

---

<sup>1161</sup> Vgl. Fuchs/Diamantopolous (2009), S. 203; Wanous et al. (1997), S. 251.

<sup>1162</sup> Vgl. Wanous et al. (1997), S. 251; Fuchs et al. (2009), S. 206.

<sup>1163</sup> Bergkvist et al. (2007), S. 182f; Fuchs/Diamantopolous (2009), S. 203ff. Siehe hierzu auch Rossiter (2002).

<sup>1164</sup> Fuchs/ Diamantopolous (2009), S. 205.

<sup>1165</sup> Dies war bspw. dann der Fall, wenn der Untersuchungsgegenstand nicht das Fehlverhalten des Partners, sondern das eigene opportunistische Verhalten zum Gegenstand hatte, vgl. bspw. Provan/Skinner (1989).

<sup>1166</sup> So z. B. die Studien von Skarmeas et al. (2002), Rokkan et al. (2003), Lado et al. (2008), Joshi/Arnold (1997), Joshi/Stump (1999), Heide et al. (2007), Dickson et al. (2005), Deeds/Hill (1998), Brown et al. (2000) oder Anderson (1987).

den „Basisindikatoren“ von John (1984) aufweisen und sich inhaltlich nur wenig von diesen unterscheiden.<sup>1167</sup> Unter Bezugnahme auf die Empfehlung von Shelanski/Klein (1995) bei der Operationalisierung von Konstrukten wenn möglich auf Indikatoren zurückzugreifen, die bereits in einem vergleichbaren Untersuchungskontext zur Anwendung gebracht wurden, erfolgte die Operationalisierung der abhängigen Variablen in der vorliegenden Arbeit unter Rückgriff auf die von Jap/Anderson (2003) entwickelten Items, deren Untersuchung ebenfalls im Hersteller-Zuliefererkontext verortet ist. Die Datenerhebung erfolgte auch bei diesen Autoren über eine Befragung von Schlüsselinformanten aus dem Beschaffungsbereich. Die Gütekriterien der ersten Generation können eine hohe Reliabilität und Validität der Messung nachweisen. Ein Cronbachs Alpha von über 0,9 und durchweg hohe Item-to-Total Korrelationen geben keinen Anlass zur Elimination einzelner Indikatoren. Die EFA extrahiert einen Faktor, der 67% der Varianz erklärt, wobei sämtliche Faktorladungen den geforderten Grenzwert deutlich überschreiten. Auch das KMO-Kriterium wird erfüllt. Für die lokalen Gütekriterien der zweiten Generation ergibt sich ein gleichermaßen gutes Bild: Die Faktorladungen der Indikatoren sind signifikant<sup>1168</sup> und auch die geforderten Mindestwerte für Indikatorreliabilität, Faktorreliabilität und durchschnittlich erfasste Varianz werden überschritten. Die globalen Anpassungsmaße können dagegen allerdings nicht überzeugen und sprechen für keine gute Modellanpassung: Während der CFI mit einem Wert von  $\geq 0,9$  das Mindestkriterium noch erfüllt, liegen der normierte  $\chi^2$  – Wert, GFI, AFGI und RMSEA unter den festgelegten Mindestwerten. Trotz dieses Befundes wurde entschieden, an der beschriebenen Messung der abhängigen Variable festzuhalten: Zum einen erfüllt der von manchen Autoren als das stärkste Instrument zur Modellanpassung beurteilte CFI-Wert das Mindestkriterium noch knapp, zum anderen ist unter Bezugnahme auf die Ausführungen von Jap/Anderson (2003), Marsh et al. (1996) und Bearden/Sharma (1982) anzunehmen, dass die im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen als relativ klein zu bewertende Stichprobe der vorliegenden Untersuchung zu einer Verzerrung der globalen Gütekriterien führt.<sup>1169</sup> Im Hinblick auf die sehr guten Ergebnisse der Güteverfahren der ersten Generation sowie die Befunde der lokalen Anpassungskriterien

---

<sup>1167</sup> Siehe bspw. Achrol/Gundlach. (1999), Gundlach et al. (1995). Rokkan et al. (2003) bspw. entwickeln zwei neue Items und verknüpfen diese mit jeweils zwei Items von Anderson (1988) und Achrol/Gundlach (1999).

<sup>1168</sup> Im Falle des ersten Items wurde die Signifikanz des partiellen nicht-standardisierten Regressionsgewichtes nicht geschätzt, weil es bei der Spezifikation des einfaktoriellen Modells in AMOS zuvor auf 1 fixiert wurde.

<sup>1169</sup> In diesem Zusammenhang sei auf Luo et al. (2009) verwiesen, der die Validität seiner Konstruktmessung ebenfalls eine konfirmatorische Faktorenanalyse überprüft (N=216). Im Gegensatz zur vorliegenden Studie führen die Autoren für jedes Konstrukt allerdings nur die lokalen Gütemaße auf. Globale Gütemaße werden nicht für jedes Konstrukt, sondern nur über alle Konstrukte zusammen berechnet vgl. S. 1123f.



gehen alle sieben Indikatoren in die Messung der abhängigen Variable ein. Tab. 7 zeigt eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse.

Partneropportunitismus				
Kriterien der ersten Generation				
Items		Item-to-Total Korrelation ( $\geq 0,5$ )	Faktorladung (exploratorisch, $\geq 0,5$ )	
Der Lieferant ... ... macht leere Versprechungen.		,805	,865	
... verhält sich uns gegenüber distanziert.		,663	,751	
... stellt seine Bemühungen wesentlich besser dar, als sie tatsächlich sind.		,745	,816	
... erwartet von uns, dass wir mehr als nur den gerechtfertigten Anteil der Kosten zur Korrektur eines Problems übernehmen.		,647	,732	
... lehnt es ab, Verantwortung zu übernehmen.		,748	,823	
... gibt unvollständige/verzerrte Informationen heraus.		,808	,871	
... benachrichtigt uns nicht angemessen.		,795	,862	
Deskriptive Beurteilungskennzahl				
Cronbachs Alpha ( $\geq 0,7$ )		0,92		
Ergebnisse der explorativen Faktoranalyse				
Extraktions- methode	Hauptachsenanalyse		Anzahl extrahierter Faktoren	1
KMO-Kriterium ( $\geq 0,5$ )	0,88		Erklärte Varianz ( $\geq 50\%$ )	67,00%
Kriterien der zweiten Generation				
Indikator- reliabilität ( $\geq 0,4$ )	Items		Faktorladung (konfirmatorisch) ( $\geq 0,7$ )	Durchschnittlich erfasste Varianz ( $\geq 0,5$ )
0,66	Der Lieferant ... ... macht leere Versprechungen.		,813	0,92  0,61
0,49	... verhält sich uns gegenüber distanziert.		,701	
0,58	... stellt seine Bemühungen wesentlich besser dar, als sie tatsächlich sind.		,759	
0,43	... erwartet von uns, dass wir mehr als nur den gerechtfertigten Anteil der Kosten zur Korrektur eines Problems übernehmen.		,654	
0,62	... lehnt es ab, Verantwortung zu übernehmen.		,787	
0,77	... gibt unvollständige/verzerrte Informationen heraus.		,877	
0,76	... benachrichtigt uns nicht angemessen.		,873	
Globale Anpassungs- maße	$\chi^2/df=5,197$ CFI=0,909	GFI=0,86 AGFI=0,719	TLI=0,864 RMSEA=0,176	

Tabelle 7: Opportunismus - Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation

#### 4.7.4 MESSUNG DER UNABHÄNGIGEN VARIABLEN

##### Faktorspezifität

*Faktorspezifität* repräsentiert die zentrale Variable des TKA, sodass sich vielfältige Versuche zu deren Operationalisierung im Schrifttum aufweisen lassen. Folgt man den etablierten Reviews zum TKA von Shelanski/Klein (1995), Rindfleisch/Heide (1997), Macher/Richman (2008), David/Han. (2004) und Carter/Hodgson (2006), zeigt sich seine bemerkenswerte Uneinigkeit darüber, über welchen Weg das Konstrukt der Faktorspezifität am zweckmäßigsten erhoben werden kann: „Of the independent variables, asset specificity is

the most difficult to measure.“<sup>1170</sup> Dyer (1996b) führt weiter an: “A primary reason for the lack of empirical work is that measuring 'asset specificity' has proved to be extremely difficult [...].”<sup>1171</sup> David/Han (2004) bspw. identifizieren 27 spezifitätsbezogene Messinstrumente und folgern: „There is a great disparity in how core constructs such as asset specificity [...] have been measured“<sup>1172</sup> Auch Lothia et al. (1994) kommen zu dem Schluss, dass „[...] the definition of transaction-specific assets has been overlooked. There does not seem to be any consistent definition or operationalization of the construct [...], a key problem in research involving TCE is the absence of a commonly accepted operationalization of transaction-specific assets.“<sup>1173</sup> Die Breite und Subjektivität der Messansätze steht in enger Verbindung zu der in Kapitel 3.3.1 bereits angesprochenen Mehrdimensionalität des Konstruktes, der in der Literatur zumindest auf der Ebene der Messung bislang deutlich zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde: Eigene Untersuchungen im Rahmen einer Literaturanalyse<sup>1174</sup> haben ergeben, dass ein gutes Drittel der herangezogenen Studien auf genau *einen* Typ der Faktorspezifität fokussiert,<sup>1175</sup> sodass von einer gewissen Unidimensionalität der Skala auszugehen ist. Über 50% der analysierten Publikationen bringen allerdings ein Messinstrument zur Anwendung, deren Items sich inhaltlich auf zwei oder mehr Typen von Faktorspezifität beziehen, sodass an der Unidimensionalität einer solchen Messung ohne eine faktoranalytische Untersuchung gezweifelt werden darf, zumal die potenziell verschiedenartigen Wirkungen der unterschiedlichen Typen der Faktorspezifität über eine solche Vorgehensweise nicht mehr identifiziert werden können.<sup>1176</sup> Ausnahmen bilden die Studien von Dyer (1996a/1996b), Coles/Hesterly (1998) und Poppo (2003), die

---

<sup>1170</sup> Shelanski/Klein. (1995), S. 338.

<sup>1171</sup> Dyer (1996b), S. 272.

<sup>1172</sup> David/Han (2004), S. 53; vgl. auch Shelanski/Klein (1995), S. 340. Zur Verschiedenartigkeit der herangezogenen Messansätze siehe bspw. die Übersicht bei David/Han (2004), S. 41. Die z. T. extreme Breite der Messansätze lässt sich insbesondere bei dem am meist betrachteten Typ der Faktorspezifität, der „Humankapitalspezifität“, aufzeigen, vgl. hierzu Macher/Richman (2008), S. 6; Rindfleisch/Heide (1997), S. 41ff.

<sup>1173</sup> Lothia et al. (1994), S. 261ff.

<sup>1174</sup> Analysiert wurden 63 empirische Studien im Zeitraum von 1987-2008, die über das Vorhandensein der Begrifflichkeit „Transaction Cost“ oder „Asset Specificity“ identifiziert wurden. Die Grundlage der Quellen waren hierbei folgende 14 Top-Journals: (1) Academy of Management Journal; (2) Strategic Management Journal; (3) Journal of Management; (4) Organization Science; (5) Administrative Science Quarterly; (6) Journal of Marketing; (7) Management Science; (8) Journal of Management Studies; (9) Journal of Economic Behaviour and Organization; (10) Journal of International Business Studies; (11) MIS Quarterly, (12) Journal of Law, Economic & Organization, (13) Accounting, Organizations & Society und (14) Journal of Management Information Systems.

<sup>1175</sup> Konform mit den Befunden von Rindfleisch et al. (1997) bezieht sich der Großteil der Studien der analysierten Studien auf die Humankapitalspezifität; so z. B. Anderson (1988), Heide/John (1988), Murray/Kotabe (1999). Für Anlagenspezifität siehe bspw. Dyer/Chu (2003).

<sup>1176</sup> So z. B. Reuer/Ariño (2002), Ang/Cummings (1997), Walker et al. (1991), Simonin (1999) und Bucklin et al. (1993). Siehe hierzu auch Carter/Hodgson (2006), S. 469.

sowohl eine getrennte Messung als auch eine getrennte Auswertung der verschiedenen Typen von Faktorspezifität vorgenommen haben. Poppo (2003) merkt hierzu treffend an: „[...] work has also found that different types of asset specificity have *independent* effects on the dependent measures“<sup>1177</sup>, obgleich dieses Differenzierungspotenzial in beiden Studien keinen Niederschlag in den zugrunde gelegten Hypothesen gefunden hat. Die vorliegende Arbeit folgt aus diesem Grunde der Vorgehensweise von Vázquez (2004), Subramani/Venkatraman (2003), Subramani (2004) und ferner auch Joskow (1987), die einerseits eine getrennte Messung und Auswertung verschiedener Typen von Faktorspezifität und andererseits deren in Hypothesen formulierte Wirkungsrichtung beschreibt. Die für die Operationalisierung notwendigen Indikatoren wurden in enger Anlehnung an die von Williamson spezifizierte Auslegung der verschiedenen Typen von Faktorspezifität vorgenommen.<sup>1178</sup> Hierzu konnte aufgrund des „Composite-Characters“ bestehender Skalen häufig nicht das vollständige Messinstrument repliziert, sondern nur geeignet erscheinende Indikatoren herausgelöst werden.

Das vorliegende Messinstrument für die *Humankapitalspezifität* wurde in Anlehnung an Dyer (1996a/1996b), Zaheer/Venkatraman (1994) und Buvik/Anderson (2002) entwickelt und wird durch drei Indikatoren gebildet. Die EFA extrahiert einen Faktor, der über 70% der Varianz in sich vereint, womit die Unidimensionalität der Skala gegeben ist. Auch die ermittelten Faktorladungen sowie die Item-to-Total-Korrelationen fallen positiv aus. Das Cronbachs Alpha liegt mit 0,79 deutlich über dem geforderten Mindestwert. Die Ergebnisse der Güteverfahren der zweiten Generation deuten in eine ähnliche Richtung und belegen Reliabilität und Validität der Skala: Sowohl die Faktorreliabilität als auch die durchschnittlich erfasste Varianz erfüllen die entsprechenden Grenzwerte. Die Faktorladungen sind signifikant, obgleich der zweite Indikator den Grenzwert von 0,7 genauso leicht unterschreitet wie im Rahmen der Indikatorreliabilitätsprüfung. Aufgrund der insgesamt guten Ergebnisse der Güteverfahren soll auf das Entfernen des zweiten Items verzichtet werden, was eine nur geringe Verbesserung des Cronbachs Alpha zur Folge hätte. Mit nur drei Indikatoren ist das Modell hinsichtlich der Berechnung globaler Gütemaße exakt

---

<sup>1177</sup> Poppo (2003), S. 418.

<sup>1178</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 3.3.1. Insgesamt sollen in der vorliegenden Studie also fünf der sechs von Williamson postulierten Spezifitätstypen erhoben werden: Investitionen in spezifisches Humankapital (Humankapitalspezifität), Spezifität zweckgebundener Sachwerte, anlagenspezifische Investitionen (Anlagenspezifität), standortspezifische Investitionen und terminspezifische Investitionen (Terminspezifität). Auf die Erfassung der Investitionen in die Reputation (Marken(namen)spezifität) soll aufgrund des hierfür nicht geeigneten Untersuchungskontextes verzichtet werden.

spezifiziert, sodass nur die lokalen Anpassungsmaße ausgegeben werden können. Tab. 8 fasst die Befunde für die Humankapitalspezifität zusammen.

Humankapitalspezifität				
Kriterien der ersten Generation				
Items		Item-to-Total Korrelation ( $\geq 0,5$ )	Faktorladung (exploratorisch, $\geq 0,5$ )	
Für die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten hat unser Unternehmen hinsichtlich folgender Aspekte Investitionen getätigt:				
<i>Übersendung von Personal</i>		0,61	,906	
<i>Erlernen und Verstehen der technischen Standards, Arbeitsweisen und Besonderheiten unseres Lieferanten</i>		0,562	,837	
<i>Ausbau unserer personellen Fähigkeiten (Schulungen, etc.)</i>		0,744	,788	
Deskriptive Beurteilungskennzahl				
Cronbachs Alpha ( $\geq 0,7$ )		0,79		
Ergebnisse der explorativen Faktoranalyse				
Extraktionsmethode	Hauptachsenanalyse		Anzahl extrahierter Faktoren	1
KMO-Kriterium ( $\geq 0,5$ )	0,65		Erklärte Varianz ( $\geq 50\%$ )	71,40%
Kriterien der zweiten Generation				
Indikatorreliabilität ( $\geq 0,4$ )	Items	Faktorladung (konfirmatorisch) ( $\geq 0,7$ )	Faktorreliabilität ( $\geq 0,6$ )	Durchschnittlich erfasste Varianz ( $\geq 0,5$ )
	Für die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten hat unser Unternehmen hinsichtlich folgender Aspekte Investitionen getätigt:			
0,50	<i>Übersendung von Personal</i>	,703	0,80	0,58
0,38	<i>Erlernen und Verstehen der technischen Standards, Arbeitsweisen und Besonderheiten unseres Lieferanten</i>	,617		
0,93	<i>Ausbau unserer personellen Fähigkeiten (Schulungen, etc.)</i>	,964		
Globale Anpassungsmaße	$\chi^2/df=$ --	GFI= --	TU= --	
	CFI= --	AGFI= --	RMSEA= --	

**Tabelle 8: Humankapitalspezifität - Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation**

Die Indikatoren für die „Spezifität zweckgebundener Sachwerte“ orientieren sich an Heide/John (1990), Nootboom et al. (1997) und Buvik/John (2000), Buvik/Reve (2001) und Buvik/Anderson (2002). Auch in diesem Fall wurden drei Indikatoren identifiziert, die ein Cronbachs Alpha von 0,75 ergeben. Bei einem KMO-Wert von 0,64 kann die EFA eine ausreichend hohe Konvergenzvalidität belegen und extrahiert einen Faktor mit über 65% Varianzerklärung und Faktorladungen deutlich über dem geforderten Mindestwert. Im Rahmen der CFA unterschreiten Item 1 und Item 3 die Mindestmaße der Indikatorreliabilität in geringem Ausmaße, was sich auch an den etwas schwächeren Faktorladungen zeigt, die sich aber als signifikant erweisen. Auch für die Faktorreliabilität und die durchschnittlich erfasste Varianz können Werte über den geforderten Mindestkriterien errechnet werden, sodass entschieden wurde, alle drei Indikatoren zur Messung der Spezifität zweckgebundener

Sachwerte beizubehalten.<sup>1179</sup> Mit diesen drei Indikatoren ist das Modell wieder exakt spezifiziert, sodass auf eine Berechnung der globalen Gütekriterien verzichtet werden muss. Die Ergebnisse der Analyse fasst Tab. 9 abschließend zusammen.

Spezifität zweckgebundener Sachwerte				
Kriterien der ersten Generation				
Items		Item-to-Total Korrelation ( $\geq 0,5$ )	Faktorladung (exploratorisch, $\geq 0,5$ )	
Für die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten hat unser Unternehmen hinsichtlich folgender Aspekte Investitionen getätigt:				
<i>Kapazitätserweiternde Apparaturen, Betriebsmittel o.ä., die außerhalb unserer Geschäftsbeziehung zu Leerkosten führen würden</i>		0,531	,882	
<i>Zusätzliche Transportmittel und Lagereinrichtungen (Fahrzeugflotte, LKWs, Gabelstapler, Hubwagen, Hochregallager, etc.)</i>		0,685	,787	
<i>Bereitstellung von zusätzlichen Kapazitäten (z.B. Produktion, Lagerhaltung, Mitarbeiter, etc.)</i>		0,534	,785	
Deskriptive Beurteilungskennzahl				
Cronbachs Alpha ( $\geq 0,7$ )		0,75		
Ergebnisse der explorativen Faktoranalyse				
Extraktionsmethode	Hauptachsenanalyse		Anzahl extrahierter Faktoren	1
KMO-Kriterium ( $\geq 0,5$ )	0,64		Erklärte Varianz ( $\geq 50\%$ )	67,11%
Kriterien der zweiten Generation				
Indikatorreliabilität ( $\geq 0,4$ )	Items		Faktorladung (konfirmatorisch) ( $\geq 0,7$ )	Durchschnittlich erfasste Varianz ( $\geq 0,5$ )
	Für die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten hat unser Unternehmen hinsichtlich folgender Aspekte Investitionen getätigt:			
0,377	<i>Kapazitätserweiternde Apparaturen, Betriebsmittel o.ä., die außerhalb unserer Geschäftsbeziehung zu Leerkosten führen würden</i>		,614	
0,861	<i>Zusätzliche Transportmittel und Lagereinrichtungen (Fahrzeugflotte, LKWs, Gabelstapler, Hubwagen, Hochregallager, etc.)</i>		,928	0,77
0,374	<i>Bereitstellung von zusätzlichen Kapazitäten (z.B. Produktion, Lagerhaltung, Mitarbeiter, etc.)</i>		,612	0,53
Globale Anpassungsmaße	$\chi^2/df=$ ---	GFI= ---	TLI= ---	
	CFI= ---	AGFI= ---	RMSEA= ---	

**Tabelle 9: Spezifität zweckgebundener Sachwerte - Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation**

Als Ausgangspunkt zur Entwicklung der Indikator-Batterie für „Anlagenspezifität“ waren erneut die Arbeiten von Heide/John (1990/1992) sowie Buvik/Anderson (2002). Schon die Güteverfahren der ersten Generation deuten darauf hin, dass die Erfassung des Konstruktes als nicht zufriedenstellend beurteilt werden muss. Obgleich die EFA die Unidimensionalität der Skala mit einem KMO-Wert von 0,64 und ausreichend hohen Faktorladungen bestätigen kann, so unterstreichen die niedrigen Werte der Trennschärfeanalyse das niedrige Cronbachs

<sup>1179</sup> Im Schrifttum wird das Unterschreiten der Indikatorreliabilitäten vielfach toleriert; vgl. hierzu grundsätzlich Homburg/Baumgartner (1985), S. 172; Fritz (1995), S. 141ff. oder auch Eggert (1999), S. 106; Herrmann/Huber (2000), S. 42.

Alpha von 0,62.<sup>1180</sup> Nachdem aufgrund der exakten Spezifikation des Modells keine globalen Anpassungsmaße ausgegeben werden können, belegen die lokalen Anpassungsmaße das nicht zufriedenstellende Bild der Messung: So werden für zwei der drei Items die erforderlichen Mindestwerte für die Indikatorreliabilität unterschritten und im Fall der (zwar immer noch signifikanten) Faktorladungen schließlich von keinem Item mehr erreicht. Daraufhin wurde das stärkste Item\_2 beibehalten und wechselseitig Item\_1 bzw. Item\_3 aus der Skala entfernt, worüber allerdings keine Verbesserung des Cronbachs Alpha erreicht werden konnte. Unter Bezugnahme auf die in der Literatur durchschnittlich für diesen Typ der Spezifität ausgewiesene Anzahl an Indikatoren wurde entschieden,<sup>1181</sup> alle drei Indikatoren zur Skalenbildung heranzuziehen. Eine zusammenfassende Übersicht der Reliabilitäts- und Validitätsprüfung zeigt Tab. 10.

Die beiden verbleibenden Typen von Faktorspezifität, also „*standort*“- und insbesondere „*terminbezogene Investitionen*“ werden im Rahmen empirischer Untersuchungen in der bisherigen Forschung vergleichsweise wenig berücksichtigt,<sup>1182</sup> sodass in beiden Fällen keine Orientierung an einem etablierten Itempool möglich war und die Anpassung der gewählten Items entspricht großzügig gehandhabt wurde. In Anlehnung an Masten (1984) und Dyer (1987) konnte zunächst ein Single-Item zur Messung standortspezifischer Investitionen formuliert werden.<sup>1183</sup> Unter Bezugnahme auf die Arbeiten von Rokkan et al. (2003), Nooteboom et al. (1997) und Masten et al. (1991) wurde ein weiteres Single-Item zur Erfassung *terminspezifischer* Investitionen verfasst.

---

<sup>1180</sup> Bezieht man sich jedoch auf die Ausführungen von Pedhazur/Schmelkin (1991), dann sind in Abhängigkeit der Validität des Konstrukts auch Cronbachs Alpha Werte von 0,5 noch akzeptabel. Vergleiche hierzu auch John/Benet-Martinez (2000), S. 346 die konstatieren, dass [...] the goal in measurement is to maximize validity rather than internal consistency, and issues of meaning and conceptualization play a key role in all decisions about measurement.“

<sup>1181</sup> Eigene Untersuchungen zeigen, dass gerade Human- und Anlagenspezifität im Rahmen der bereits angesprochenen gemeinsamen Messung durch eine Skala von im Schnitt 4-6 Items erhoben werden (so z. B. Ang/Cummings (1997), Bensaou/Venkatraman (1995), Bucklin/Sengupta (1993), Klein (1989), Murray et al. (1995), Reuer/Ariño (2002), Robertson/Gatignon (1998), Simonin (1999), Skarmeas et al. (2002), Walker/Poppo (1991) und Young-Ybarra/Wiersema (1999), wohingegen die Spezifität zweckgebundener Sachwerte, Standort-, Termin- und Markenname-spezifität einerseits deutlich weniger und andererseits mit oftmals nur einem Item erfasst werden; vgl. hierzu auch David/Han (2004), S. 49.

<sup>1182</sup> Ausnahmen für Terminspezifität sind bspw. die Studien von Vázquez (2004); Diez-Vial (2007), Masten (1991) und ferner auch Nooteboom et al. (1997) und Rokkan et al. (2003). Studien, die standortspezifische Investitionen berücksichtigen, sind bspw. Masten (1984), Joskow (1987) und Dyer (1997).

<sup>1183</sup> Siehe hierzu auch die Arbeit von Subramani et al. (2003).

Anlagenspezifität				
Kriterien der ersten Generation				
Items		Item-to-Total Korrelation ( $\geq 0,5$ )	Faktorladung (exploratorisch, $\geq 0,5$ )	
Für die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten hat unser Unternehmen hinsichtlich folgender Aspekte Investitionen getätigt:				
<i>Anpassung und Umbau unserer bestehenden Anlagen und Maschinen</i>		0,419	,782	
<i>hochspezialisierte (Produktions-)Anlagen, Maschinen und Werkzeuge, die außerhalb der Geschäftsbeziehung nur schwierig Verwendung finden könnten</i>		0,462	,743	
<i>spezifische Werkzeuge und Geräte, die ausschließlich der Qualitätskontrolle unseres Lieferanten dienen</i>		0,415	,738	
Deskriptive Beurteilungskennzahl				
Cronbachs Alpha ( $\geq 0,7$ )		0,62		
Ergebnisse der explorativen Faktoranalyse				
Extraktions- methode	Hauptachsenanalyse		Anzahl extrahierter Faktoren	1
KMO-Kriterium ( $\geq 0,5$ )	0,64		Erklärte Varianz ( $\geq 50\%$ )	56,98%
Kriterien der zweiten Generation				
Indikator- reliabilität ( $\geq 0,4$ )	Items		Faktorladung (konfirmatorisch) ( $\geq 0,7$ )	Faktor- reliabilität ( $\geq 0,6$ )
	Für die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten hat unser Unternehmen hinsichtlich folgender Aspekte Investitionen getätigt:			
0,325	<i>Anpassung und Umbau unserer bestehenden Anlagen und Maschinen</i>		,570	0,62
0,434	<i>hochspezialisierte (Produktions-)Anlagen, Maschinen und Werkzeuge, die außerhalb der Geschäftsbeziehung nur schwierig Verwendung finden könnten</i>		,659	
0,297	<i>spezifische Werkzeuge und Geräte, die ausschließlich der Qualitätskontrolle unseres Lieferanten dienen</i>		,545	
Globale Anpassungs- maße	$\chi^2/df=$ ---	GFI= ---	TLI= ---	
	CFI= ---	AGFI= ---	RMSEA= ---	

**Tabelle 10: Anlagenspezifität - Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation**

Unter Bezugnahme auf die Ausführungen in Kapitel 4.7.2 sei darauf verwiesen, dass auch bei multidimensionalen Konstrukten (wie bspw. der Faktorspezifität) der Einsatz von Single-Items durchaus eine Alternative ist: „[...] in cases in which a construct is multidimensional and its respective dimensions are known and have been empirically established, each dimension may be measured with a single item, provided that the latter is reliable.“<sup>1184</sup> Eine Übersicht über die als unabhängige Variablen spezifizierten Single-Items findet sich in Tab. 14 zum Ende des Kapitels.

Die *Mehrdimensionalität* der auf diesem Weg operationalisierten Faktorspezifität wurde abschließend noch im Rahmen einer EFA untersucht: Bei einem KMO-Wert von über 0,7 konnten hierbei die drei Faktoren Humankapitalspezifität, Spezifität zweckgebundener Sachwerte sowie Anlagenspezifität extrahiert werden, die über 55% der Gesamtvarianz erklären.<sup>1185</sup>

<sup>1184</sup> Fuchs/Diamantopolous (2009), S. 203.

<sup>1185</sup> Wie zu erwarten, konnten für die beiden Single-Items gegenüber den Multi-Item-Skalen keine eigenständigen Faktoren extrahiert werden. Hierbei laden die standortspezifischen Investitionen auf den Faktor

### Umweltunsicherheit

Wie in Kapitel 3.3.2 dargelegt, untersucht die vorliegende Arbeit die Wirkungen unterschiedliche Formen von Unsicherheit auf opportunistische Verhaltensweisen des Transaktionspartners. Dem TKA folgend wurde hierbei zwischen den beiden „generischen“ Formen von Unsicherheit unterschieden: Umweltunsicherheit und Ambiguität.<sup>1186</sup> Veränderungen der *firmenspezifischen Umwelt* speisen sich aus verschiedenen Quellen, die im Rahmen der Konzeptionalisierung der Konstrukte berücksichtigt wurden. Fokussiert man auf potenziell *exogene* Störungen, so lassen sich, Artz/Brush (2000) folgend, wie bereits skizziert, die Dimensionen Preisunsicherheit, Nachfrageunsicherheit und technische Unsicherheit differenzieren.<sup>1187</sup> Der bisherige Stand der Forschung zeigt, dass die Operationalisierung von Unsicherheit mindestens so wenig einheitlich erfolgt wie die der Faktorspezifität: „As with asset specificity, there was considerable diversity in the measurement of uncertainty: we found 23 different ways to operationalize the construct [...]“<sup>1188</sup>, worüber sich die z. T. erheblichen Unterschiede der empirischen Befunde hinsichtlich der Stärke und Wirkungsrichtung von Unsicherheit erklären lassen: variable provides the most frequent reason for a study being characterized as partly inconsistent. „Indeed, a number of studies find conflicting results for uncertainty, depending on the form and definition of uncertainty and the way that it is operationalized.“<sup>1189</sup>

Die bislang identifizierten Ansätze zur Erfassung der *Beschaffungsunsicherheit*, also dem Unvermögen, den genauen zukünftigen Beschaffungsbedarf zu prognostizieren, sind vielfältig: In der Literatur finden sich über ein halbes Dutzend verschiedener Messansätze.<sup>1190</sup> Unter Bezugnahme auf die Überlegungen von John/Weitz (1988) und Heide/John (1990) wurden für die vorliegende Arbeit durch den Rückgriff auf die verhältnismäßig ähnlichen Skalen von Walker/Weber (1984/87), Anderson/Weitz (1986) und Benseau/Anderson (1999) drei Indikatoren identifiziert.<sup>1191</sup> Aufgrund eines schlechten Cronbachs Alpha von etwas über 0,53 wurde ein Item entfernt, sodass zumindest noch ein verbessertes, wenn auch nicht ganz

---

„Anlagenspezifität“ und terminspezifische Investitionen auf den Faktor der „Zweckgebundenen Sachwerte“, was theoretisch auch nachvollziehbar ist.

<sup>1186</sup> Vgl. hierzu auch König (2008), S. 33.

<sup>1187</sup> König (2008) konnte im Rahmen ihrer Literaturanalyse von 84 empirischen Studien feststellen, dass „Umweltunsicherheit, Technologische Unsicherheit und Nachfrageunsicherheit“ unter den 35 verschiedenen Definitionen Unsicherheit die drei beliebtesten darstellen, vgl. König (2008), S. 117.

<sup>1188</sup> David/Han (2004), S. 47; vgl. hierzu auch Geyskens et al. (2006); Krickx (2000) and Zhao et al. (2004).

<sup>1189</sup> Carter/Hodgson (2006), S. 467; vgl. auch König (2008), S. 116.

<sup>1190</sup> So z. B. bei Leiblein/Miller (2003), Lieberman (1991), Anderson (1985), Kogut (1991), Kale et al. (2000).

<sup>1191</sup> Ähnliche Indikatoren verwenden auch Gulati et al. (2005) im Rahmen einer Studie in der Automobilindustrie, S. 427.



zufriedenstellendes Alpha von 0,67 erreicht werden konnte.<sup>1192</sup> Die EFA belegt die Unidimensionalität der Skala und extrahiert einen Faktor, der über 75% der Varianz der beiden Indikatoren erklärt. Auch die Mindestvorgaben für den KMO-Wert und die Faktorladungen werden eingehalten. Durch das Entfernen eines Items ist das Modell hinsichtlich der Güteverfahren der zweiten Generation unterspezifiziert, sodass weder lokale noch globale Anpassungsmaße errechnet werden können. Tab. 11 fasst die Ergebnisse der Analyse kurz zusammen.

Nachfrageunsicherheit			
Kriterien der ersten Generation			
Items		Item-to-Total Korrelation ( $\geq 0,5$ )	Faktorladung (exploratorisch, $\geq 0,5$ )
Unsere Prognosen über den erforderlichen Bedarf an dem Bauteil sind sehr zuverlässig.		0,505	0,868
Unsere Bedarfsmenge für das Bauteil ist konstant.		0,505	0,868
Deskriptive Beurteilungskennzahl			
Cronbachs Alpha ( $\geq 0,7$ )		0,67	
Ergebnisse der explorativen Faktoranalyse			
Extraktionsmethode	Hauptachsenanalyse	Anzahl extrahierter Faktoren	1
Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium ( $\geq 0,5$ )	0,5	Erklärte Varianz ( $\geq 50\%$ )	75,27%

**Tabelle 11: Nachfrageunsicherheit - Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten Generation**

Operationalisierungen zur *Preisunsicherheit*, also dem Unvermögen die zukünftige Preisentwicklung des Beschaffungsobjektes abzusehen, finden sich dagegen im Schrifttum deutlich seltener und häufig in Verbindung mit der oben bereits angesprochenen Nachfrageunsicherheit.<sup>1193</sup> In Anlehnung an die Arbeiten von Artz/Brush (2000) und Noordewier et al. (1990) wurden schließlich drei Indikatoren zur Operationalisierung des Konstruktes formuliert. Auch in diesem Fall konnte zunächst nur ein nicht befriedigendes Cronbachs Alpha von 0,54 erreicht werden, sodass erneut ein Item entfernt werden musste, woraufhin sich das Cronbachs Alpha auf 0,67 verbesserte. Die EFA belegt die einfaktorielle Struktur des Faktors, der über 75% der Varianz der Indikatoren erklärt. Das KMO-Kriterium wird erfüllt, und sämtliche Faktorladungen liegen über dem geforderten Mindestwert. Da sich das Modell aufgrund von nur noch zwei Indikatoren als unterspezifiziert erweist, können die Gütekriterien der zweiten Generation nicht herangezogen werden. Die Ergebnisse der Analyse finden in Tab. 12 ihre kurze Zusammenfassung.

<sup>1192</sup> Schwierigkeiten bei der Erfassung des Konstruktes Umweltunsicherheit finden sich auch in der Literatur: So erreichten bspw. auch die Messungen von John/Weitz (1989, S. 10) oder Noordewier et al. (1990, S. 87) nur Cronbachs Alpha Werte von 0,65 bzw. 0,64.

<sup>1193</sup> Vgl. David/Han (2004), S. 47.

Preisunsicherheit			
Kriterien der ersten Generation			
Items		Item-to-Total Korrelation ( $\geq 0,5$ )	Faktorladung (exploratorisch, $\geq 0,5$ )
Die Preise für das Bauteil sind langfristig festgelegt.		0,51	0,87
Unsere Prognosen über die Preisentwicklung des Bauteils sind sehr zuverlässig.		0,51	0,87
Deskriptive Beurteilungskennzahl			
Cronbachs Alpha ( $\geq 0,7$ )		0,67	
Ergebnisse der explorativen Faktoranalyse			
Extraktionsmethode	Hauptachsenanalyse	Anzahl extrahierter Faktoren	1
Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium ( $\geq 0,5$ )	0,5	Erklärte Varianz ( $\geq 50\%$ )	75,48%

**Tabelle 12: Preisunsicherheit - Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten Generation**

Folgt man König (2008), dann repräsentiert die „*Technologische Unsicherheit*“ das Unvermögen, die genaue technische Beschaffenheit des Bezugsobjektes zukünftig abzuschätzen zu können. In empirischen Studien ist sie die am häufigsten herangezogene Form der Unsicherheit.<sup>1194</sup> Als entsprechend vielfältig erweisen sich auch die zahlreichen Versuche zu deren Operationalisierung.<sup>1195</sup> Auf Basis der Arbeiten von Heide/John (1990) und Walker/Weber (1984/87) wurden in Anlehnung an die von Bensaou/Anderson (1999), Robertson/Gatignon (1998) und Celly et al. (1999) verwendeten Skalen für die vorliegende Studie vier Indikatoren benannt.<sup>1196</sup> Im Rahmen der Güteverfahren der ersten Generation ergab sich ein Cronbachs Alpha von 0,806. Item 4 wies im Rahmen der der Item-to-Total-Korrelation allerdings einen deutlich schwächeren Wert als die drei anderen Indikatoren aus, sodass dieses Item aus dem Messinstrument entfernt wurde, dessen Cronbachs Alpha Wert sich in Folge auf 0,87 erhöhte. Die EFA demonstrierte eine zufriedenstellende Konvergenzvalidität und führte bei einem KMO-Wert von 0,69 zur Extraktion eines Faktors. Dieser zeigte 79% Varianzerklärung, wobei alle Faktorladungen deutlich über den geforderten Mindestkriterien lagen. Auch im Hinblick auf die lokalen Anpassungsmaße werden alle Gütekriterien erfüllt: Sämtliche Indikatorreliabilitäten liegen über dem geforderten Mindestwert von 0,4. Während die durchschnittlich erklärte Varianz einen guten Wert von 0,71 aufweist, liegt auch die Faktorreliabilität mit einem Wert von 0,88 deutlich über der Mindestvorgabe von 0,6. Aus Sicht der CFA ist das Messmodell durch das Entfernen eines Items allerdings nun genau spezifiziert, sodass keine globalen Anpassungsmaße berechnet werden können. Dennoch ist davon auszugehen, dass das Konstrukt „Technologische

<sup>1194</sup> Vgl. König (2008), S 117.

<sup>1195</sup> König (2008) konstatiert für dieses Konstrukt 17 verschiedene Operationalisierungsansätze. Beispiele für die Verschiedenartigkeit möglicher Messungen zeigen bspw. die Skalen von Hagedoorn et al. (2005), Poppo/Zenger (202), Swan/Ettlie (1997) und Ulset (1996).

<sup>1196</sup> Ähnliche Indikatoren verwenden auch Gulati et al. (2005) bei einer Studie im Rahmen der Automobilindustrie, S. 427.

Unsicherheit“ auch über die verbliebenen drei Indikatoren valide und reliabel erfasst wurde. Eine entsprechende Übersicht über die diesbezüglichen Befunde zeigt Tab. 13.

Technologische Unsicherheit				
Kriterien der ersten Generation				
Items		Item-to-Total Korrelation ( $\geq 0,5$ )	Faktorladung (exploratorisch, $\geq 0,5$ )	
Die in dem Bauteil eingesetzten Technologien entwickeln sich sehr schnell.		0,712	,930	
In den nächsten Jahren sind große technologische Innovationen bei der Funktionalität des Bauteils wahrscheinlich.		0,826	,871	
In den nächsten Jahren sind große technologische Innovationen bei den Produktionsprozessen für das Bauteil wahrscheinlich.		0,704	,865	
Deskriptive Beurteilungskennzahl				
Cronbachs Alpha ( $\geq 0,7$ )		0,87		
Ergebnisse der explorativen Faktoranalyse				
Extraktionsmethode	Hauptachsenanalyse		Anzahl extrahierter Faktoren	1
KMO-Kriterium ( $\geq 0,5$ )	0,69		Erklärte Varianz ( $\geq 50\%$ )	79,00%
Kriterien der zweiten Generation				
Indikatorreliabilität ( $\geq 0,4$ )	Items		Faktorladung (konfirmatorisch) ( $\geq 0,7$ )	Faktorreliabilität ( $\geq 0,6$ )
0,59	Die in dem Bauteil eingesetzten Technologien entwickeln sich sehr schnell.		,771	0,88
0,93	In den nächsten Jahren sind große technologische Innovationen bei der Funktionalität des Bauteils wahrscheinlich.		,962	
0,57	In den nächsten Jahren sind große technologische Innovationen bei den Produktionsprozessen für das Bauteil wahrscheinlich.		,757	
Globale Anpassungsmaße	$\chi^2/df=$ --	GFI= --	TLI= --	
	CFI= --	AGFI= --	RMSEA= --	
			Durchschnittlich erfasste Varianz ( $\geq 0,5$ )	0,71

**Tabelle 13: Technologische Unsicherheit - Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation**

Schließlich zeigt eine EFA über *alle* Indikatoren externer Unsicherheit die gewünschte Faktorstruktur. Bei einem ausreichenden KMO-Wert von 0,635 werden die drei Faktoren „Nachfrageunsicherheit“, „Preisunsicherheit“ und „Technologische Unsicherheit“ extrahiert, die knapp 78 % der Varianz der sieben Indikatoren erklären.

### Leistungsambiguität

Neben den skizzierten Formen exogener Unsicherheit berücksichtigt die vorliegende Studie auch eine zweite Quelle „generischer“ Unsicherheit,<sup>1197</sup> die sich auf das Ausmaß von Unsicherheit bezieht, die vergangenen oder gegenwärtigen (unternehmensinternen) Sachverhalten innewohnt, also auch *unabhängig* von der Möglichkeit unsicherer Veränderungen in der Zukunft vorhanden ist.<sup>1198</sup> Diese „mangelnde Eindeutigkeit“

<sup>1197</sup> Vgl. Carson et al. (2006); Klein et al. (1990).

<sup>1198</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1059.

(*Ambiguität*) hat eine Vielzahl von Ursachen, die in der Literatur einen entsprechend breiten Widerhall erfahren, was sich in einer vielschichtigen und wenig einheitlichen Operationalisierung des Konstruktes niederschlägt.<sup>1199</sup> So können etwa sehr spezifische und komplexe Ressourceneigenschaften oder aber die mangelnde Kodifizierbarkeit prozessbezogener Sachverhalte die Überwachung oder Erfassung verhaltensbezogener oder leistungsbezogener Aspekte ebenso erschweren<sup>1200</sup> wie das Fehlen klarer Informationen,<sup>1201</sup> die Unsicherheit über die Wichtigkeit zukünftiger Umweltparameter, fehlende Kenntnis über Ursache-Wirkungszusammenhänge<sup>1202</sup> sowie die Unkenntnis über potenzielle Handlungsoptionen und deren Auswirkungen.<sup>1203</sup> Bezieht man diese Problemfelder auf den zwischenbetrieblichen Kontext ergeben sich hierbei vor allem Schwierigkeiten bei der Erfassung, Überwachung, Ein-/Abschätzung sowie der Bewertung partnerspezifischer Verhaltensweisen<sup>1204</sup> bzw. deren Leistungsfähigkeit<sup>1205</sup>. Die Identifikation eines geeigneten Pool an Indikatoren gestaltete sich als schwierig, weil die Operationalisierung des Konstruktes entweder häufig nicht über die direkte Abfrage der vorstehend skizzierten Ambiguitätsquellen, sondern über Proxy-Variablen realisiert wurde<sup>1206</sup> oder die Messung nur unzureichende Reliabilitätsmaße lieferte.<sup>1207</sup> Aus diesem Grund wurden unter Bezugnahme auf die im Rahmen der Entwicklung des Erhebungsinstruments geführten Expertengespräche zunächst drei Indikatoren selbst entwickelt, die dann durch drei weitere Items aus den die Studien von Masten et al. (1991) sowie John/Weitz (1989) und Antia/Frazier (2001) ergänzt wurden. Die EFA zeigt keine Unidimensionalität des Konstruktes, sondern extrahiert drei Faktoren, die knapp 70% der Varianz der Indikatoren erklären. Aufgrund theoretischer Überlegungen blieben zwei der drei Faktoren unberücksichtigt, da sie die für diese Untersuchung betrachtete Ausprägung von Ambiguität nur unzureichend abzudecken in der Lage waren.<sup>1208</sup> Die verbliebenen Indikatoren wurden daraufhin erneut analysiert. Obgleich die EFA nun die Unidimensionalität der Messung belegte, war das erzielte Cronbachs Alpha

---

<sup>1199</sup> Vgl. König (2008) identifizieren über ein Dutzend verschiedene Messansätze für das Ambiguitätskonstrukt, S. 118 und S. 122.

<sup>1200</sup> Vgl. hierzu bspw. die Studie von Reed/De Fillipi (1990) und Kogut/Zander (1992).

<sup>1201</sup> siehe z. B. Aubert et al. (2004); Reuer et al. (2004).

<sup>1202</sup> Vgl. Markides/Williamson (1994), S. 156; siehe hierzu auch Jones (1987),

<sup>1203</sup> Gencturk/Aulakh (1995) bezeichnen diese Art von Unsicherheit deshalb auch als „internal uncertainty“, während Kalnins/Mayer (2004) diese als „resource-performance-uncertainty“, Hann/Weber (1996) als „task uncertainty“ und Joshi et al. (1999) sowie Sutcliffe et al. (1998) als „supplier uncertainty“ bezeichnen.

<sup>1204</sup> Siehe hierzu bspw. Joshi/Stump (1999).

<sup>1205</sup> Siehe bspw. Heide/John (1990); Antia/Frazier (2001), Oxley (1997); Robertson/Gatignon (1998); Kalnins/Mayer (2004).

<sup>1206</sup> Vgl. hierzu auch de Befunde von König (2008), S. 122.

<sup>1207</sup> Siehe z. B. Heide (2003); Parmigiani (2003); Heide/Miner (1992).

<sup>1208</sup> Item 1, 3 und 5 bildeten einen Faktor, der sich auf die Mittel zur Qualitätssicherung des Bauteils bezog; Item 2 repräsentierte einen Faktor, der sich auf die Leichtigkeit der Qualitätsprüfung des Bauteils bezog.

von 0,45 nur unzureichend. Aus diesem Grunde wurde entschieden, Item 5 von der weiteren Untersuchung auszuschließen und die Messung des Ambiguitätskonstrukts auf Basis eines Single-Items zu realisieren, sodass keinerlei Reliabilitäts- und Validitätsberechnungen durchgeführt werden konnten.

### Transaktionshäufigkeit

Die Messung der unabhängigen Variablen abschließend, wurde auch die *Transaktionshäufigkeit* über ein Single-Item erfasst, sodass auch hier Angaben zu dessen Reliabilität und Validität entfallen müssen. Anders als bei den bisher skizzierten Variablen handelt es sich bei der Transaktionshäufigkeit jedoch nicht um ein nur schwierig zu erfassendes Phänomen, zu dessen sachgerechter Erfassung eine Vielzahl von Indikatoren herangezogen werden müsste, sondern vielmehr um ein eher einfaches und häufig auch direkt zu quantifizierendes Konstrukt. Gerade aus diesem Grund ist es erstaunlich, dass die Messung einer der drei zentralen Variablen des TKA in der Strategischen Management Forschung bislang nur wenig Berücksichtigung gefunden hat. Nur 4 % der von David/Han (2004) untersuchten Tests im Rahmen des TKA beinhalteten die Variable der Transaktionsfrequenz, sodass die Autoren feststellen [...], we found that some important TCE relationships have not received much empirical attention at all. Whereas asset specificity and uncertainty have received considerable scrutiny, other important TCE variables, such as frequency [...] have not.<sup>1209</sup> Die in der vorliegenden Studie in Anlehnung an Dyer (1996) ursprünglich als String-Variable deklarierte Messung<sup>1210</sup> wurde schließlich zu einer Dummy-Variable transformiert. Tab. 14 gibt einen Überblick über all jene unabhängigen Variablen, die über ein Single-Item oder eine Dummy-Variable spezifiziert wurden.

---

<sup>1209</sup> David/Han (2004), S. 52; Carter/Hodgson (2006), S. 465ff. John/Weitz (1988), Klein et al. (1990) und Noordewier et al. (1990) verneinen sogar explizit die Notwendigkeit, die Transaktionsfrequenz berücksichtigen zu müssen. Zu den wenigen Ausnahmen zählen bspw. Zhou et al. (2008), Murray et al. (1995), Bucklin/Sengupta (1993), Heide/Miner et al. (1992) [Kontakthäufigkeit] sowie Vázquez (2004).

<sup>1210</sup> Vgl. Dyer (1996a), S. 654.

Ergänzende Übersicht unabhängiger Variablen: Single-Item Konstrukte	
<b>Transaktionshäufigkeit</b>	
Wie häufig erhalten Sie Lieferungen von Ihrem Lieferanten (Anz./Monat)?	
String-Variable (in Dummy-Variable überführt)	
<b>Leistungsambiguität Zulieferer</b>	
Denken Sie an die Qualitätsprüfung bzw. Qualitätssicherung des Bauteils und beurteilen Sie folgende Aussage(n): Es ist schwierig zu beurteilen, wie viele Bemühungen unser Lieferant in die Erfüllung seiner Aufgabe investiert.	
(7er Likert-Skala: trifft gar nicht zu / voll zu)	
<b>Ergänzende Typen von Faktorspezifität</b>	
Für die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten hat unser Unternehmen hinsichtlich folgender Aspekte Investitionen getätigt:	
<b>Standortspezifische Investitionen</b>	
... standortbezogene Einrichtungen auf oder in der Nähe des Betriebsgeländes unseres Lieferanten, um bspw. Transport- und Inventarisierungskosten zu minimieren (z. B. Zwischenlager, Container, Verlagerung von Produktionsstufen o.ä.).	
(7er Likert-Skala: trifft gar nicht zu / voll zu)	
<b>Zeitspezifität</b>	
... Prozesse und Routinen, die sicher stellen, dass die von uns bezogene Leistung fristgerecht (z. B. just-in-time) zur Verfügung steht bzw. erbracht werden kann.	
(7er Likert-Skala: trifft gar nicht zu / voll zu)	

**Tabelle 14: Ergänzende Übersicht unabhängiger Variablen: Single-Item Spezifikationen**

Wie in Kapitel 4.7.1 erläutert, soll abschließend nun die Diskriminanzvalidität der unabhängigen Variablen über das Fornell/Larcker-Kriterium untersucht werden. Da hierzu im Hinblick auf die Anzahl der notwendigen Indikatoren das Modell mindestens genau spezifiziert sein muss, kann die Diskriminanzvalidität im vorliegenden Fall nur zwischen der Humankapitalspezifität, Anlagenspezifität, der Spezifität zweckgebundener Sachwerte und Partneropportunismus berechnet werden. Tab. 15 zeigt, dass das Fornell/Larcker-Kriterium für alle Konstrukte erfüllt wird, da deren durchschnittlich erfasste Varianz sich in allen Fällen als deutlich größer erweist als jede quadrierte Korrelation dieser Variable mit einer anderen.

Konstrukt		OPP	HAS	DAS	PAS	TUNS
	<b>DEV</b>	<b>0,61</b>	<b>0,58</b>	<b>0,53</b>	<b>0,36</b>	<b>0,71</b>
OPP	<b>0,61</b>	<i>quadrierte Korrelationen</i>				
HAS	<b>0,58</b>	0,01	X	X	X	X
DAS	<b>0,53</b>	0,01	0,14	X	X	X
PAS	<b>0,36</b>	0,00	0,06	0,18	X	X
TUNS	<b>0,71</b>	0,00	0,03	0,02	0,01	X

**Tabelle 15: Unabhängige Variablen - Fornell/Larcker-Kriterium**

#### 4.7.5 MESSUNG DER SUBGRUPPENVARIABLEN

Nachdem im Rahmen der unabhängigen Variablen zunächst die Treiber von opportunistischen Verhaltensweisen spezifiziert wurden, wird nun auf die Messung der das opportunistische Verhalten einschränkenden Konstrukte eingegangen. Wie in Kapitel 5.2 dargestellt, wurden diese im Rahmen verschiedener Subgruppenanalysen als *modellexogene* Einflussfaktoren konzeptualisiert, die im Gegensatz zu den unabhängigen Variablen aber keinen Eingang in die Regressionsgleichungen erfahren. Sämtliche sechs Determinanten

wurden entweder als Dummy-Variablen, Single-Items oder als formative Konstrukte spezifiziert, sodass also keine Gütebeurteilung nach den Verfahren der ersten und zweiten Generation erfolgen kann.<sup>1211</sup>

### Partnerselektion

Dekker (2004) folgend, wurde in Kapitel 3.4.1 argumentiert, dass eine grundsätzliche Möglichkeit, opportunistisches Verhalten des Partners (ex-post) wirksam einzuschränken, bereits vor dem eigentlichen Beginn der Transaktionsbeziehung, d. h. in der Anwendung einer effektiven ex-ante Kontrolle, gegeben ist.<sup>1212</sup> Stump/Heide (1996) ziehen hierzu im Rahmen der Operationalisierung die Abwägung sowohl qualifikationsbezogener als auch motivationaler Aspekte für die Auswahl des Zulieferers heran.<sup>1213</sup> Fasst man die Ausprägungen dieser Indikatoren theoretisch zusammen, so beschreiben diese letztlich die Vertrauenswürdigkeit des Zulieferers, die die Wahrscheinlichkeit des Auftretens opportunistischer Verhaltensweisen aus Sicht der Hersteller deutlich weniger denkbar macht.<sup>1214</sup> Folgt man der Argumentation von Barney/Hansen (1994), dann repräsentiert die *Reputation* eines Partners den Ausdruck „geronnener“, also bewährter und langandauernder Vertrauenswürdigkeit.<sup>1215</sup> Auf Basis der Partnerreputation, die also ein sichtbares Maß für Vertrauenswürdigkeit signalisiert, können vonseiten der Hersteller nun Such- und „Screening“-Prozesse angestoßen werden, über die ein geeigneter Transaktionspartner selektiert werden kann.<sup>1216</sup> Auf Basis der vorstehenden Argumentation wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Wichtigkeit der Marktreputation<sup>1217</sup> des Zulieferers im Zuge der herstellerseitigen Zuliefererauswahl durch ein 7-stufiges Single-Item.<sup>1218</sup>

---

<sup>1211</sup> Fehlerhafte Messungen der moderierenden Kriterien führen aufgrund der modellexogenen Stellung der Variable allenfalls zu Verzerrungen des Medians, anhand derer die Subgruppenbildung erfolgt.

<sup>1212</sup> Vgl. Dekker et al. (2004), S. 32.

<sup>1213</sup> Vgl. Stump/Heide (1996), S. 440.

<sup>1214</sup> Vgl. Bensaou/Anderson (1999), S. 465.

<sup>1215</sup> Diese Form „stabiler“ Vertrauenswürdigkeit beschreibt aus Sicht der Autoren mehr als nur die bloße Abwesenheit von opportunistischem Verhalten in der Vergangenheit, welches sich auch über rein kalkulative Abwägungen des Zulieferers bzw. der schlichten nicht-Durchführbarkeit opportunistischer Handlungen hätte ergeben können.

<sup>1216</sup> Vgl. Weigelt/Camerer (1988), S. 451; siehe hierzu auch die Arbeiten von Stiglitz et al. (1983) und Wolfson (1985).

<sup>1217</sup> Siehe hierzu auch die Ansätze von Carson et al. (2006) und Bensaou/Anderson (1999).

<sup>1218</sup> Vgl. hierzu den nahezu identischen Messansatz von Alvarez et al. (2004), S. 399.

### Vertragskomplexität

Der sog. Detaillierungsgrad eines Vertrages wird gemeinhin also über eine reine Aufsummierung von in einem ex-ante vorgegebenen Itempool vorhandener Klauseln operationalisiert, worüber ein eindimensionaler Index gebildet werden kann.<sup>1219</sup> Die Sammlung der hierzu erforderlichen Vertragsklauseln kann über zwei Wege erreicht werden: Einerseits wäre es möglich, bspw. über eine Inhaltsanalyse vorliegender Verträge<sup>1220</sup> oder auch Expertengespräche die für den Untersuchungskontext relevanten Vertragsklauseln zu identifizieren.<sup>1221</sup> Der Nachteil dieser Vorgehensweise liegt jedoch in der Gefahr, dass u. U. eine Vielzahl von z. T. sehr individuellen Klauseln zusammengetragen wird, deren Aussagefähigkeit und Vergleichbarkeit aufgrund des sehr eingeschränkten Verwendungshorizontes nur sehr begrenzt ausfallen würden.<sup>1222</sup> Aus diesem Grund bietet es sich andererseits an, auf ein im Sinne der Formulierung der Vertragsklauseln zwar allgemeineres, dafür etabliertes und in der Literatur mehrfach erfolgreich getestetes Set an bereits gegebenen Vertragsklauseln zurückzugreifen.<sup>1223</sup> Dieser Operationalisierungsansatz wurde auch für die vorliegende Arbeit herangezogen.<sup>1224</sup> Unter Bezugnahme auf die Studien von Reuer/Ariño (2002), Reuer et al. (2006), Mellewigt et al. (2007b) und Ariño et al. (2008) wurde zur Erfassung der Vertragsfunktionen auf die acht von Parkhe im Jahr 1993 entwickelten Vertragsklauseln abgestellt.<sup>1225</sup>

Im Einzelnen handelt es sich hierbei um Regelungen ...,

- (1) ... dass regelmäßig schriftliche Berichte über das Bauteil zu erstellen sind,
- (2) ... hinsichtlich einer (ggf. frühzeitigen) Kündigung der Lieferbeziehung,
- (3) ... im Hinblick auf den Schutz von geistigem Eigentum (bspw. Eigentumsrechte, Zugang zu Produktionsanlagen, etc.),
- (4) ..., dass der Partner bei Abweichungen vom Liefervertrag unverzüglich zu benachrichtigen ist,

<sup>1219</sup> So z. B. die Arbeiten von Blumberg (2001), Helm/Kloyer (2004), Lui/Ngo (2004) oder Saussier (2000). Andere Autoren wiederum bestimmen das Ausmaß vertraglicher Komplexität über die Seitenanzahl des Vertragswerkes, so z. B. Joskow (1988).

<sup>1220</sup> So z. B. bei Mayer/Bercowitz et al. (2008); Eckhard (2008), Ryall/Sampson (2009).

<sup>1221</sup> So geschehen bspw. bei Blumberg (2001), Anderson/Dekker (2005) und Lui/Ngo (2004).

<sup>1222</sup> Siehe hierzu bspw. die Studie von Crocker/Reynolds (1993). Siehe hierzu auch die Arbeiten von Corts/Singh (2004) und Kalnins/Mayer (2004), die einzig auf die Analyse nur ganz spezifischer Klauseln fokussieren.

<sup>1223</sup> Vgl. Mellewigt et al. (2007b), S. 840; Reuer et al. (2006), S. 313.

<sup>1224</sup> Sieben weitere Klauseln wurden im Vorfeld durch die Hinweise von Experten ergänzt, später jedoch wegen fehlender Stringenz nicht mehr berücksichtigt.

<sup>1225</sup> Vgl. hierzu auch Barthélemy/Quélin (2006), S. 1784 und Lui/Ngo (2004), die sich für die identische Vorgehensweise - jedoch andere Vertragsklauseln - entschieden.



(5) ..., dass geschützte Informationen auch nach Beendigung der Lieferbeziehung nicht benutzt werden dürfen,

(6) ..., dass alle relevanten Aufzeichnungen (Protokolle) durch einen Wirtschaftsprüfer untersucht werden dürfen,

(7) ..., zur außergerichtlichen Streitbeilegung (Schiedsgerichtsbarkeit) und

(8) ..., zu ggf. notwendigen Modifikationen der technischen Spezifikation der Leistung

Die Befragten wurden nun gebeten anzuzeigen, welche Klauseln in den Zulieferverträgen zur Verwendung gekommen sind. Abweichend von Reuer/Ariño (2002) und Ariño et al. (2008) wurde, analog zu Mellewig (2003), Mellewig et al. (2007b) und Lui/Ngo (2004), darauf verzichtet, die Klauseln in ihrem Wert zu gewichten, da ihre relative Bedeutung in Zulieferverträgen der Automobilindustrie nicht sicher genug erscheint.<sup>1226</sup> Der ungewichtete Index VD (vertraglicher Detaillierungsgrad) wurde wie folgt konstruiert:

$$VD = \sum_{i=1}^8 X_i,$$

wobei  $X_i$  den Wert 1 annimmt, wenn die  $i$ -te Klausel verwendet wurde und 0 falls nicht. Die Summation ergibt für diese Variable pro befragten Schlüsselinformanten folglich einen Wertebereich von null bis acht.

### Reputationsverlust

In Kapitel 3.4.3.1 wurde die verhaltenssteuernde Wirkung eines drohenden Reputationsverlustes als eine weitere Stellschraube zur Unterdrückung opportunistischer Verhaltensweisen dargelegt. Demzufolge beschädigt opportunistisches Verhalten des Zulieferers seinen in der Vergangenheit nur unter hohen Kosten aufgebauten Reputationswert, sodass sich für diesen in der Zukunft schlechtere Aussichten im Rahmen der Auftragsvergabe durch den Hersteller ergeben.<sup>1227</sup> Der Idee von Klein/Leffler (1981) folgend, wird Reputation also als ein Asset verstanden, dessen Wert im Falle eines Vertragsbruchs beschädigt oder zerstört wird. Die Aufrechterhaltung einer positiven Reputationswirkung entspringt letztlich also kalkulativen Überlegungen,<sup>1228</sup> sodass der drohende Reputationsverlust als ein sich-selbst-durchsetzender-Mechanismus verstanden werden kann,<sup>1229</sup> dessen

<sup>1226</sup> Reuer et al. (2006) benutzten einen gewichteten und ungewichteten Index und konnten dbzgl. keine Ergebnisunterschiede aufzeigen.

<sup>1227</sup> Vgl. hierzu den Beitrag von Schrader (1993) sowie Kreps/Wilson (1982).

<sup>1228</sup> Vgl. hierzu Hill (1990).

<sup>1229</sup> Vgl. Dyer (1997), S. 537; Dekker (2004), S. 31.

Durchsetzungspotenzial vom Informationsstand der Marktteilnehmer abhängig ist.<sup>1230</sup> Im Gegensatz zur ökonomischen Literatur<sup>1231</sup> wird das Konzept des drohenden Reputationsverlustes in der Literatur des Strategischen Managements nur äußerst selten empirisch berücksichtigt.<sup>1232</sup> Eine der wenigen Ausnahmen repräsentiert die Studie von Carson et al. (2003),<sup>1233</sup> die die Wahrscheinlichkeit eines drohenden Verlustes an Reputation im Falle von opportunistischem Verhalten über vier Items abfragt. In Anlehnung hieran wurden für die vorliegende Studie zwei dieser vier Items ausgewählt. Nachdem die Unidimensionalität der Messung sichergestellt wurde, konnte allerdings ein nur unbefriedigendes Cronbachs Alpha von 0,53 ermittelt werden. Aus diesem Grund wurde der schlechtere Indikator eliminiert und die Wahrscheinlichkeit eines drohenden Reputationsverlustes bei Fehlverhalten über ein Single-Item erfasst, welches in Tab. 16 aufgeführt wird.

### „Shadow of the Future“

Unter Bezugnahme auf Axelrod (1984) wurde in Kapitel 3.4.3.2 erläutert, dass der SOF ein wesentliches Element für die Entstehung von Kooperation zwischen Interaktionspartnern repräsentiert und ihm deshalb ebenfalls eine verhaltenssteuernde, sich-selbst-durchsetzende Wirkung hinsichtlich der Eindämmung opportunistischer Verhaltensweisen zuzusprechen ist.<sup>1234</sup> Anders als das Konzept der Reputation basiert das Potenzial der Verhaltenssteuerung nicht auf der Transparenz des Marktes, sondern vielmehr auf der zukünftigen *Kontinuität* der Zusammenarbeit, sodass die gegenwärtigen Entscheidungen des einen Partners also durchaus Auswirkungen auf die Entscheidungen des anderen Partners zu einem späteren Zeitpunkt nach sich ziehen können. Die Aussicht auf eine lange Zusammenarbeit in der Zukunft erhöht also die Wahrscheinlichkeit, dass zukünftige Erträge die kurzfristige Aneignung der Renten durch opportunistisches Verhalten überkompensieren. Dieser Aspekt findet seinen Niederschlag auch in zahlreichen, aber weitestgehend homogenen Operationalisierungen des Konstruktes im Schrifttum: So sprechen

---

<sup>1230</sup> Diesen Aspekt bezeichnet Sharma (1997) als „community control“.

<sup>1231</sup> Für einen Überblick siehe bspw. MacLeod (2007).

<sup>1232</sup> Häufiger wird hingegen die Reputation der Unternehmung selbst erfasst (z. B. Dyer (1997)). Siehe hierzu auch den Abschnitt „Partnerselektion“ in diesem Kapitel.

<sup>1233</sup> Die spätere Studie von Carson et al. (2006) berücksichtigt die im Wortlaut identischen Items für die Wahrscheinlichkeit eines „drohenden Reputationsverlustes“.

<sup>1234</sup> Vgl. hierzu bspw. Rokkan et al. (2003), Gundlach et al. (1995), Nooteboom et al. (1997), Joshi/Stump (1999) und Carson et al. (2006). Aber auch andere Effekte des SOF werden in der Literatur des Strategischen Managements untersucht: so z. B. die Wirkung auf Vertrauen (Sako (1995), Poppo et al. (2008)), Kooperationsleistung (Parkhe (1993)), Vertragsgestaltung (Lusch/Brown (1996)) und Commitment (Joshi/Stump (1999)).

etwa Heide/John (1990) und Poppo et al. (2008) von der „Expectation of continuity“, Joshi/Stump (1999), Ganesan (1994) und Lusch/Brown (1996) von „long-term orientation“, Gundlach et al. (1995) von „long-term commitment“, Anderson/Weitz (1989) von „continuation“, Nooteboom (1997) von „Future perspectives“, Artz/Brush (2000) und Carson et al. (2006) von continuity, Parkhe (1993) von „time horizon“, Heide/Miner (1992) und Rokkan et al. (2003) von „Extendedness of relationship“ und Srinivasan/Brush (2006) schließlich von „Expectation of duration“. Unter Bezugnahme auf die inhaltliche Ausgestaltung der Skalen von Ganesan (1994) und Rokkan et al. (2003) wurde zur Messung des SOF analog zur Vorgehensweise von Anderson/Weitz (1989) und Artz/Brush (2000) ein Single-Item formuliert, welches der Tab. 16 entnommen werden kann.

#### „Shadow of the Past“

Während der zuvor skizzierte „Shadow of the Future“ der Vergangenheit der Beziehung keine Beachtung schenkt, beschreibt der „Shadow of the Past“ (SOP) die gemeinsame Vergangenheit der zurückliegenden Austauschbeziehung und fokussiert damit auf die durch die im Zeitablauf zunehmende Anzahl von Interaktionen gewonnenen Erfahrungen mit dem Transaktionspartner und dessen Erwartungshaltungen. Zu Beginn einer Geschäftsbeziehung zwischen unbekanntem Transaktionspartnern kann davon ausgegangen werden, dass die eigentliche „Person“ des Gegenübers keine besondere Rolle spielt. Wie in Kapitel 3.4.3.3 dargelegt, besteht durch den SOP nun die Möglichkeit, diesen „untersozialisierten“ Beziehungsstatus im Laufe der Zeit in eine soziale Institution zu transformieren, die einen guten Ausgangspunkt für die Vertrauensbildung zwischen den Parteien darstellt.<sup>1235</sup> Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Vertrauen für Stabilität und Leistung der zwischenbetrieblichen Beziehung finden sich im Schrifttum zahlreiche, weitgehend homogene Ansätze zur Operationalisierung des SOP. So erfassen bspw. Gulati/Sytc (2008) bzw. Gulati/Nickerson (2008) („Organizational/Buyer History“), Blumberg (2001) („Shadow of the Past“), Luo (2002), („Previous cooperation“) Kang et al. (2008) („Length of association“), Carson et al. (2003) („Past history“), Heide/Miner (1992) („Prior relationship“), Bensaou/Anderson (1999) und Deeds/Hill (1999) („Age of Relationship“), Lusch/Brown (1996) („Length of relationship“) und Poppo et al. (2008) („Prior exchange history“) die (z. T.) logarithmierte Anzahl an Jahren (oder Monaten) der

---

<sup>1235</sup> Vgl. hierzu Blau (1994); Granovetter (1985). Ein beliebter Ansatz in der empirischen Forschung stellt demnach die Analyse des Zusammenhangs zwischen dem SOP und dem Ausmaß des Vertrauens in der Geschäftsbeziehung dar; vgl. hierzu bspw. Poppo/Zenger (2002) und Young-Ybarra/Wiersema (1999), die allerdings zu widersprüchlichen Ergebnissen kommen.

Zusammenarbeit, während andere diesen Sachverhalt über ein Single-Items abfragen (Robson et al. (2008), „Collaborative history“). Wieder andere erfassen das Phänomen über direkte Inhaltsanalyse (Ryall/Sampson (2008), „Prior history with same partner“) und Schwab/Miner (2008) („Prior collaboration“) oder die Anzahl der bisherigen Beziehungen bzw. Transaktionen und Projekte mit dem Partner (Reuer/Arino (2007), „Prior ties“), Hoetker (2005) („Past transactions“) sowie Carson et al. (2006) („History of relationship“). In Anlehnung an die genannten Studien wurde der SOP in der vorliegenden Arbeit sowohl über die Anzahl der Jahre bisheriger Zusammenarbeit als auch über ein Single-Item erhoben. Da die String-Variable jedoch einige fehlende und etliche „Ausreißer“-Werte aufwies, wurde entschieden, den SOP einzig über das Single-Item zu erfassen. Dieses sowie alle anderen zur Anwendung gebrachten Subgruppenvariablen der vorliegenden Arbeit können der Tab. 16 nochmals entnommen werden.

Verwendete Kriteriumsvariablen (Subgruppen)
<b>Selektionsprozess (Zuliefererauswahl)</b>
<i>Bei der Auswahl des Lieferanten war uns seine Reputation wichtig.</i>
<i>(7er Likert-Skala: trifft gar nicht zu / voll zu)</i>
<b>Drohender Reputationsverlust des Zulieferers</b>
<i>Falls sich unser Zulieferer nicht ausreichend kooperativ zeigen würde, so hätte dies negative Auswirkungen auf seine Reputation in der Automobilindustrie.</i>
<i>(7er Likert-Skala: trifft gar nicht zu / voll zu)</i>
<b>"Shadow of the Future"</b>
<i>Wir würden die Möglichkeit einer langfristig orientierten Zusammenarbeit mit unserem Lieferanten in der Zukunft begrüßen.</i>
<i>(7er Likert-Skala: trifft gar nicht zu / voll zu)</i>
<b>"Shadow of the Past"</b>
<i>Wir haben in der Vergangenheit schon häufig mit diesem Lieferanten zusammengearbeitet.</i>
<i>(7er Likert-Skala: trifft gar nicht zu / voll zu)</i>
<b>Vertraglicher Detaillierungsgrad</b>
<b>Welche der folgenden Sachverhalte wurden bei der Vertragsausgestaltung mit Ihrem Hauptlieferanten berücksichtigt?</b>
<i>Der Vertrag enthält Regelungen...</i>
<i>... hinsichtlich einer (ggf. frühzeitigen) Kündigung der Lieferbeziehung.</i>
<i>... im Hinblick auf den Schutz von geistigem Eigentum (bspw. Eigentumsrechte, Zugang zu Produktionsanlagen, etc.)</i>
<i>..., dass der Partner bei Abweichungen vom Liefervertrag unverzüglich zu benachrichtigen ist.</i>
<i>..., dass geschützte Informationen auch nach Beendigung der Lieferbeziehung nicht benutzt werden dürfen.</i>
<i>... zur außergerichtlichen Streitbeilegung (Schiedsgerichtsbarkeit).</i>
<i>..., dass alle relevanten Aufzeichnungen (Protokolle) durch einen Wirtschaftsprüfer untersucht werden dürfen,</i>
<i>..., dass regelmäßig schriftliche Berichte über das Bauteil zu erstellen sind.</i>
<i>... zu ggf. notwendigen Modifikationen der technischen Spezifikationen der Leistung.</i>
<i>(formative Skala [Indexbildung])</i>
<b>betont formal ausgestaltetes Vertragsregime (siehe hierzu Kap. 5.2.7)</b>
<i>Verwendung von Festpreisverträgen</i>
<i>(Dummy-Variable)</i>
<b>betont relational ausgestaltetes Vertragsregime (siehe hierzu Kap. 5.2.7)</b>
<i>Rahmenverträge mit regelmäßigen Nachverhandlungen</i>
<i>(Dummy-Variable)</i>

**Tabelle 16: Übersicht der verwendeten Subgruppenvariablen**

#### 4.7.6 MESSUNG DER KONTROLLVARIABLEN

Wie im Rahmen großzahliger empirischer Forschungsprojekte üblich, wurde das Modell noch um eine Reihe theoretisch wichtiger Kontrollvariablen ergänzt, die im Folgenden kurz skizziert werden sollen. Analog zur Vorgehensweise von knapp 80% anderer

empirischer Studien in der Literatur des Strategischen Managements<sup>1236</sup> erfolgte die Operationalisierung der Variablen über Single-Indikatoren, Dummy-Variablen und String-Variablen.

### Organisation

Wie in Kapitel 4.3 gezeigt, wurden im Rahmen der Erhebung zunächst zwei Kooperationspartner identifiziert, über die im Anschluss die Stichprobe der Zulieferbeziehungen realisiert werden konnte. Um ausschließen zu können, dass die Gruppenzugehörigkeit zum einen oder anderen Kooperationspartner (d. h. VW bzw. Bosch) die hypothetischen Zusammenhänge beeinflusst, wurde analog zur Vorgehensweise von Gulati/Syich (2007) eine firmenspezifische Dummy-Variable „befragte Organisation“ gebildet.

### Stellung in der Zulieferpyramide

Es wurde bereits argumentiert, dass die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens vor allem in Hersteller-Zulieferer-Konstellationen gegeben ist, die sich durch eine ungefähre Gleichverteilung der Verhandlungsmacht bzw. der gegenseitigen Abhängigkeit charakterisieren lassen. Obgleich die in der vorliegenden Untersuchung befragten Schlüsselinformanten angehalten waren, ihre Antworten im Hinblick auf strategisch besonders wichtige Lieferantenbeziehungen abzugeben, wurde die Stellung des jeweiligen Zulieferers in der Zulieferpyramide an gesonderter Stelle kategorial abgefragt. Hieraus wurde eine Dummy-Variable formuliert, die kontrolliert, ob es sich im Rahmen der Zulieferbeziehung um einen Teile- oder Komponentenlieferanten bzw. einen System-/Modullieferanten oder Systemintegrator handelt.

### Strategische Bedeutung Bauteil

Neben der Stellung des Lieferanten in der Zulieferpyramide (und eng damit verbunden) kann eine Abschätzung der Abhängigkeit des Herstellers vom Zulieferer auch über eine Abfrage der strategischen Bedeutung des bezogenen Bauteils erfolgen. Hierzu wurde ein Single-Item formuliert, das die mit dem Bauteil verbundene Wettbewerbsfähigkeit des Herstellers gegenüber der Konkurrenz im Rahmen einer 7-stufigen Likert-Skala abfragt.

---

<sup>1236</sup> Vgl. hierzu die Befunde der Literaturanalyse von Boyd et al. (2005), S. 246f.

### Wettbewerbsintensität

Eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Abhängigkeit des Herstellers vom Zulieferunternehmen spielt die Markt- und Wettbewerbsstruktur auf der Anbieterseite. Es wurde bereits in Kapitel 4.1.1 adressiert, dass sowohl die Konzentrationswelle der Hersteller als auch deren verstärkte Zusammenarbeit auf horizontaler Ebene zu immer größeren Auftragsvolumina an die Zulieferer führen, um potenzielle Economies of Scale Effekte bestmöglich ausnutzen zu können. Die Anzahl der zu vergebenden Aufträge an die Zulieferer geht damit i. d. R. deutlich zurück, was nicht nur den Wettbewerbsdruck auf Zuliefererseite naturgemäß deutlich erhöhen wird, sondern auch die Möglichkeiten der Hersteller (Kosten)druck auf ihre Zulieferer auszuüben.<sup>1237</sup> Damit einhergehend sehen sich diese zudem noch mit dem Spannungsfeld zwischen einer immer schneller fortschreitenden Standardisierung vieler Zulieferprodukte und der Notwendigkeit nach technologischer Differenzierung konfrontiert. Die durch die Anzahl potenziell gleichartiger Anbieter bzw. gleichartiger Produkte getriebene Wettbewerbsintensität auf der Zulieferseite stellt so eine wichtige Rahmenbedingung dar, die im Zuge der theoretischen Betrachtung von Treibern und Dämpfern opportunistischer Verhaltensweisen nicht ausgespart werden soll.<sup>1238</sup> In Anlehnung an die ebenfalls in der Automobilbranche verorteten Studien von Mudambi/Helper (1998), Walker/Weber (1984/1987) und Bensaou/Anderson (1999) wurde ein Single-Item formuliert, welches die direkte Abschätzung der Wettbewerbsintensität auf dem Zuliefermarkt abfragt.

### Sourcingstrategie (Bauteil)

In enger Verbindung mit der Wettbewerbsintensität auf dem Zuliefermarkt steht die Möglichkeit des Herstellers, das identische Bauteil nicht über eine (Single-Sourcing), sondern gleichzeitig über mehrere Beschaffungsquellen zu beziehen (Multi-Sourcing).<sup>1239</sup> Während Becker (1999) bspw. noch anführt, dass die meisten Hersteller die Strategie des Single-Sourcing präferieren,<sup>1240</sup> führt er acht Jahre später an, dass die Idee des Single-Sourcing erheblich an Attraktivität verloren habe.<sup>1241</sup> Grund hierfür sind insbesondere die Bedenken der

---

<sup>1237</sup> Vgl. Becker (2007), S. 174.

<sup>1238</sup> Ähnlich argumentieren David/Han (2004), indem sie im Rahmen der Analyse transaktionskostentheoretischer Zusammenhänge eine verstärkte Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen fordern, S. 54; vgl. auch Provan/Skinner (1989), S. 207ff.

<sup>1239</sup> Vgl. hierzu Homburg (1999), S. 153f.

<sup>1240</sup> So wurden bei BMW etwa 80% des Einkaufsvolumens über das Single-Sourcing beschafft, vgl. Becker (1999), S. 66. Vergleiche zum Single Sourcing auch den Beitrag von Heide/John (1990), Kalwani/Narayandas (1995) und Swift (1995).

<sup>1241</sup> Vgl. Becker (2007), S. 174. Homburg (1999) ist anderer Meinung und konstatiert, dass das „Konfrontationsmodell“ einer multiplen Sourcingstrategie zugunsten des Kooperationsmodells einer Single-

Hersteller, nicht in die Abhängigkeit von nur einem einzigen Zulieferer zu geraten, der diese Position durch den Einsatz opportunistischer Verhaltensweisen zu seinen Gunsten ausnutzen könnte. Ist es dagegen möglich, mehrere Beschaffungsquellen gleichzeitig zu nutzen, erhöht sich die Substituierbarkeit der Zulieferer, wodurch sich die Abhängigkeit der Hersteller bspw. in Form eines Lieferausfallrisikos im Gegenzug verringert.<sup>1242</sup> Unter Berücksichtigung der dbzgl. Befunde von Banerji/ Sambharya (1996), Liker et al. (1996) sowie Liker/Choi (2004), wurde die vom Hersteller gewählte Sourcingstrategie in der vorliegenden Studie über die Formulierung einer String-Variable, die die Anzahl von Lieferanten über die das identische Bauteil gleichzeitig bezogen wird erfasst, abgebildet.<sup>1243</sup>

Tab. 17 fasst die dargestellten Kontrollvariablen nochmals überblickartig zusammen.

Verwendete Kontrollvariablen
<b>Befragte Organisation</b>
VW / Bosch
(Dummy-Variable)
<b>Zulieferpyramide</b>
Vormaterial-, und Teilelieferant / System-, Modullieferant und Systemintegrator
(Dummy-Variable)
<b>Strategische Bedeutung Bauteil</b>
Bitte geben Sie an, ob sich Ihr Unternehmen durch dieses Bauteil Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen kann.
(7er Likert-Skala: stimme gar nicht zu/voll zu)
<b>Wettbewerbsintensität Zuliefermarkt</b>
Wie schätzen Sie die Wettbewerbsintensität im Markt Ihres Lieferanten ein?
(7er Likert-Skala: sehr gering/sehr hoch)
<b>Multisourcingstrategie Bauteil</b>
Von wie vielen externen Lieferanten beziehen Sie dieses Bauteil?
(logarithmierte String-Variable)

Tabelle 17: Übersicht der verwendeten Kontrollvariablen

## 4.8 METHODIK DER DATENAUSWERTUNG

*Zur Erforschung der Wahrheit bedarf es notwendig der Methode.  
(René Descartes, Regeln zur Leitung des Geistes)*

Bevor in Kapitel 5 schließlich die Befunde der Arbeit dargestellt werden, soll im Folgenden auf Besonderheiten im Rahmen der verwendeten statistischen Analyseverfahren der Hypothesenprüfung eingegangen werden. Hierzu wird zunächst kurz das Instrument der Regressionsanalyse beleuchtet sowie vor allem die in der vorliegenden Arbeit erfolgte

---

Sourcing-Strategie zunehmend weniger Verwendung findet. Als Gründe nennt er hierfür die Notwendigkeit einer immer intensiveren Zusammenarbeit sowie vor allem die gesteigerten Qualitätsanforderungen, die immer weniger Lieferanten in der Lage seien zu erfüllen, S. 153f.

<sup>1242</sup> Vgl. Krystek (1999), S. 836f.; Homburg (1999), S. 153. Siehe hierzu auch Treleven/Schweikhart (1988), Newman (1989), Lyons et al. (1990).

<sup>1243</sup> Ein nahezu identischer Single-Indikator wurde bspw. auch in der Studie von Mudambi/Helper (1998) zur Anwendung gebracht.

Prüfung der entsprechenden Anwendungsvoraussetzungen dargestellt (4.8.1). Im Anschluss daran folgen Anmerkungen zur Subgruppenanalyse (4.8.3), zum Testen von Nullhypothesen (4.8.4) sowie der in der vorliegenden Untersuchung erfolgte Umgang mit möglichen Selbstselektionsproblemen durch das Verfahren der Heckman-Korrektur (4.8.4).

#### 4.8.1 DIE REGRESSIONSANALYSE UND DIE PRÜFUNGEN IHRER ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN

Sollen wie im vorliegenden Fall Beziehungen zwischen einer abhängigen und (einer oder) mehreren unabhängigen Variablen quantitativ beschrieben und erklärt werden, so bietet sich hierfür das Instrument der *Regressionsanalyse* an, das in der empirischen Literatur des Strategischen Managements als das “most common statistical tool”<sup>1244</sup> betrachtet werden kann. Die Popularität dieses Verfahrens wird auch durch Befunde von Aguiñes et al. (2009) belegt, der im Rahmen einer Literaturanalyse der Zeitschrift „Organizational Research Methods“ aufzeigen kann, dass sich im Rahmen quantitativer Analysetechniken knapp ein Fünftel aller dort publizierten Beiträge der letzten 10 Jahre mit Aspekten der Regressionsanalyse auseinandersetzen. Zu keinem anderen statistischen Analyseverfahren wurden dort mehr Publikationen veröffentlicht.<sup>1245</sup> Der primäre Anwendungsbereich der Regressionsanalyse wird durch die Untersuchung von Kausalzusammenhängen beschrieben, die im Fall einer einfachen Regression mit nur einer unabhängigen Variable durch folgendes Modell dargestellt werden kann:<sup>1246</sup>

$$y_i = a + bx_i + \varepsilon_i$$

- $y_i$  Ausprägung der abhängigen Variable über alle  $i$  (Beobachtungswert)
- $x_i$  Ausprägung der unabhängigen Variable über alle  $i$  (Beobachtungswert)
- $a$  Regressionskonstante (Schätzparameter)
- $b$  Regressionskoeffizient (Schätzparameter)
- $\varepsilon_i$  Störterm mit  $E(\varepsilon_i) = 0$

Im vorliegenden Fall soll die modellendogene Variable „Partneropportunisten“ also durch die Linearkombination der Regressoren (also verschiedenen Ausprägungen von Faktorspezifität und Unsicherheit, Transaktionsfrequenz sowie einigen Kontrollvariablen)

<sup>1244</sup> Boyd et al. (2005), S. 249; vgl. hierzu auch Backhaus et al. (2003), S. 46; Greene (2008), S. 8. Bauer et al. (2009) bezeichnen lineare Regressionsmodelle als „die Arbeitspferde der empirischen Wirtschaftsforschung schlechthin“, S. 179.

<sup>1245</sup> Vgl. Aguiñes et al. (2009), S. 91.

<sup>1246</sup> Hiervon ist die „multiple Regressionsanalyse“ zu unterscheiden, bei der wie im vorliegenden Fall, der Einfluss mehrerer unabhängiger Variablen berücksichtigt wird. Diese Erweiterung erweist sich häufig als sinnvoll, da der Einfluss nur *einer* exogenen Variable auf die endogene Variable oftmals nicht plausibel erscheint oder aber in Erfahrung gebracht werden soll, welche Variablen überhaupt als grundsätzliche Einflussgrößen in Betracht gezogen werden können, vgl. von Auer (2005), S. 131.



bestimmt werden. In einem nächsten Schritt wird eine Veränderung dieses Zusammenhangs durch den Einbezug einiger moderierender Variablen (Subgruppenvariablen) beobachtet werden.

Im Folgenden soll auf eine detaillierte Schilderung des (Schätz-)verfahrens sowie auf dessen formale Argumentation verzichtet und stattdessen auf die Arbeiten von Cohen et al. (2003), Wooldridge (2002 und 2009), Greene (2008), Verbeek (2008), Hackl (2005) und von Auer (2005) verwiesen werden. Da die Aussagekraft hinsichtlich der Güte der geschätzten Regressionsparameter letztlich jedoch davon abhängig ist, ob die zur Anwendung der Regressionsanalyse notwendigen Annahmen und Voraussetzungen tatsächlich gegeben sind, soll im Folgenden auf die wesentlichen Elemente eingegangen werden, die Rahmen einer Regressionsdiagnostik zu überprüfen und als zutreffend oder nichtzutreffend zu bewerten sind. Prinzipiell erfährt hierbei zunächst die *Prüfung des Messniveaus* Beachtung: Im Fall der linearen Regression muss sowohl die abhängige als auch die unabhängigen Variablen metrisches Skalenniveau aufweisen.<sup>1247</sup> Die Ausführungen in Kapitel 4.7 haben gezeigt, dass ein Großteil der interessierenden Konstrukte über 7er-Ratingskalen zu erfassen versucht wurde, während die über String-Variablen abgebildeten Phänomene in Dummy-Variablen transformiert wurden. Vertritt man, wie in der vorliegenden Arbeit, die Ansicht, dass die Abstände der Ausprägungen auf den Rating-Skalen in der Vorstellung der Befragten als gleich wahrgenommen werden,<sup>1248</sup> können solcherart Skalen als metrisch skaliert beurteilt werden.<sup>1249</sup> Demzufolge kann für die vorliegende Arbeit festgehalten werden, dass sich das Messniveau der Variablen in Bezug auf deren Verwendung im Rahmen einer Regressionsanalyse als unproblematisch erweist.

In einem nächsten Schritt sind nun die wesentlichen Annahmen eines Regressionsmodells aufgeführt,<sup>1250</sup> deren Verletzung zu Verzerrungen der geschätzten Regressionskoeffizienten, einem nicht korrekten Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) oder fehlerhaften Signifikanztests führen könnten:<sup>1251</sup>

---

<sup>1247</sup> Für die unabhängigen Einflussgrößen können auch nominal skalierte Variablen herangezogen werden, falls diese zuvor in binäre Variablen (Dummy-Variablen) transformiert worden sind, vgl. Backhaus et al. (2003), S. 50.

<sup>1248</sup> Bortz/Döring (2006), S. 69 und S. 119.

<sup>1249</sup> Zur Diskussion zum Messniveau von Rating-Skalen siehe Bronner et al. (1999), S. 84.

<sup>1250</sup> Vgl. Greene (2008), S. 11, von Auer (2005), S. 138ff; Backhaus et al. (2003), S. 78f.; Bauer et al. (2009), S. 207.

<sup>1251</sup> Vgl. Cohen et al. (2003), S. 117. Siehe hierzu ausführlich von Auer (2005), Kapitel 13-21. Dennoch soll festgehalten werden, dass nur kleinere Verletzungen dieser Prämissen die Anwendbarkeit der Regressionsanalyse nicht tatsächlich infrage stellt, vgl. Backhaus et al. (2003), S. 93.

Zunächst muss die sachgerechte *Spezifikation* des Modells sichergestellt werden. Ein ökonometrisches Modell gilt als *nicht* fehlspezifiziert, wenn

- die Zahl der Beobachtungen die Zahl der zu schätzenden Parameter übersteigt,
- keine relevanten, exogenen Variablen fehlen bzw. die benutzten exogenen Variablen nicht irrelevant sind und
- der wahre Zusammenhang zwischen den Parametern *linear* ist.

Weiterhin gelten Annahmen hinsichtlich der *Störgrößen* Spezifikation:

- die Störgrößen sind normalverteilt,
- die Störgrößen weisen für alle Beobachtungen eine konstante Varianz auf (Homoskedastizität),
- die Störgrößen sind nicht korreliert und (Freiheit von Autokorrelation)
- die Störgrößen weisen für alle Beobachtungen einen Erwartungswert von 0 auf.

Eine letzte Eigenschaft betrifft die Eigenschaften der *exogenen Variablen*:

- zwischen den erklärenden Variablen besteht keine lineare Beziehung. (keine [perfekte] Multikollinearität)

### Modellspezifikation

Im Hinblick auf die sachgerechte Spezifikation des Modells ist für die vorliegende Arbeit zunächst zu konstatieren, dass die *Anzahl* der zu schätzenden Parameter kleiner ausfällt als die Anzahl der Beobachtungswerte. Obgleich Konsens darüber herrscht, dass ein größerer Stichprobenumfang und eine kleinere Anzahl von zu schätzenden Parametern zur Sicherung der Stabilität des Modells beitragen, ist die Frage, ab welcher Anzahl an Beobachtungswerten die Stichprobe als „ausreichend“ groß beurteilt werden kann, in der Literatur bislang nicht beantwortet. Während Skiera/Albers (2008) fordern, dass die Anzahl der Beobachtungen wenigstens doppelt bzw. drei-bis fünfmal so hoch sein sollte wie die Anzahl der Regressoren, gehen konservativere Schätzungen davon aus, dass für jede Prädiktorvariable wenigstens 15 Fälle veranschlagt werden sollten.<sup>1252</sup> Berücksichtigt man neben den postulierten Haupteffekten auch die Kontrollvariablen der vorliegenden Studie, kann das letztgenannte Kriterium nicht ganz erreicht werden. Obgleich der Stichprobengröße von weniger als 150

---

<sup>1252</sup> Vgl. Mellewig (2003), S. 195; Kabst (2000), S. 182.

insbesondere bei der Berechnung von moderierenden Effekten Rechnung getragen werden muss, ist im Hinblick auf die sehr konservative Maßgabe der notwendigen Stichprobengröße dennoch davon auszugehen, dass die Stabilität der Modelle in der vorliegenden Arbeit als weitgehend gegeben betrachtet werden kann.

Folgt man von Auer (2005), dann wird sich die nicht sachgerechte Spezifikation des Modells aufgrund fehlender relevanter Einflussgrößen vor allem in wenig signifikanten F-Werten und einem nicht befriedigenden Bestimmtheitsmaß bzw. im Rahmen eines Vergleichs mit besser spezifizierten Modellen zeigen.<sup>1253</sup> Entscheidendes Kriterium für die *Selektion* der Variablen in der vorliegenden Studie bildete die ökonomische Theorie, aus der die Anhaltspunkte für die Konstruktspezifikation im Modell abgeleitet wurden.<sup>1254</sup> Die Diagnose einer möglicherweise nicht sachgerechten Modellformulierung kann letztlich also erst nach der Betrachtung der regressionsanalytischen Befunde in Kapitel 5 erfolgen. Eine erste Prüfung auf die Auslassung relevanter Variablen bietet jedoch der von Pregibon (1979) auf der Idee von Tukey (1949) entwickelte *Linktest*. Hintergrund dieses Verfahrens ist die Idee, dass im Rahmen eines korrekt spezifizierten Regressionsmodells keine weitere unabhängige Variablen vorhanden sein sollte, die sich als signifikant erweist. Auf Basis der unabhängigen Variablen werden nun zwei weitere Variablen gebildet („\_hat“ und „\_hatsq“), mit denen das Modell neu berechnet wird. Die Nullhypothese wird auf Basis von `_hatsq`<sup>1255</sup> getestet und postuliert, dass keine Fehlspezifikation aufgrund fehlender relevanter Prädiktoren vorliegt. Erweist sich „\_hatsq“ also als signifikant, muss die Nullhypothese verworfen und ergänzende Regressoren gefunden werden.

Anhaltspunkte über die *Form* des funktionalen Wirkungszusammenhangs zwischen den Prädiktoren und Regressand können i. d. R. ebenfalls bereits über den theoretischen Hintergrund der zu erforschenden Fragestellungen erfolgen. Reichen diese Vorgaben nicht aus, so muss geprüft werden, ob die Daten mit einem anderen als dem linearen Funktionstyp eher in Einklang stehen. Dies erfolgt bei der einfachen Regressionsanalyse auf Basis einer grafischen Darstellung.<sup>1256</sup> Häufig kann selbst ein zunächst nicht linearer Zusammenhang

---

<sup>1253</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 256ff.; Bauer et al. (2009), S. 308ff. Umgekehrt führt die Auslassung relevanter Variablen im Regressionsmodell zu verzerrten Koeffizienten (d. h. zu unsachgemäß starken oder schwachen Koeffizienten) im Falle eines Zusammenhanges zwischen der „omitted“ Variable und den im Modell befindlichen erklärenden Einflussfaktoren.

<sup>1254</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3. Siehe hierzu auch Cohen et al. (2003), S. 127f., der Methoden zu einem grafischen Vergleich verschieden spezifizierter Modelle anführt. Siehe für eine dbzgl. Vorgehensweise in STATA Baum (2006), S. 115ff.

<sup>1255</sup> Dies repräsentiert die quadrierte Variable `_hat`.

<sup>1256</sup> Siehe hierzu bspw. Cohen et al. (2003), S. 125f.

berücksichtigt werden, indem dieser durch eine formale Transformation linearisiert, also in eine lineare Form gebracht wird.<sup>1257</sup> Bei einer hohen Anzahl von Prädiktoren erweist sich die grafische Analyse jedoch als nicht mehr geeignet. Folgt man Wooldridge (2009), so kann zur Beantwortung der Frage, ob ein lineares Modell geeignet ist, auf den von Ramsey (1969) entwickelten „*Regression-Specification-Error-Test*“ zurückgegriffen werden.<sup>1258</sup> Die Nullhypothese dieses Tests postuliert, dass keine aufgrund der Nicht-Linearität der Parameter gegebene Verletzung der Modellspezifikation vorliegt.<sup>1259</sup> Kommt es also im Rahmen der Regressionsdiagnostik zu keiner Ablehnung dieser Nullhypothese, so kann dies zumindest als Signal für eine korrekte funktionale Form der Regressoren betrachtet werden.<sup>1260</sup> Muss die Nullhypothese dagegen verworfen werden, so weist dies auf eine falsche Spezifikation des Modells hin, deren Ursache bspw. in einer nicht berücksichtigten relevanten Variable liegen kann (aber keinesfalls muss).<sup>1261</sup>

### Störgrößen

Der *Nicht-Normalverteilung* der Störgrößen wird im Schrifttum gemeinhin deutlich weniger Aufmerksamkeit geschenkt als den anderen der Regressionsanalyse zugrunde liegenden Annahmen.<sup>1262</sup> Dies liegt zum einen daran, dass sich Kleinst-Quadrate(KQ)-Punktschätzer erwartungstreu gegenüber einer dbzgl. Annahmeverletzung erweisen.<sup>1263</sup> Im Rahmen von Intervallschätzern bzw. statistischen Tests kann eine Verletzung der Annahme allerdings zu einer Verzerrung der Testergebnisse führen.<sup>1264</sup> Das statistische Theorem des „zentralen Grenzwertsatzes“ zeigt jedoch, dass die Verteilung einer Störgröße, die durch eine hohe Anzahl kleiner, voneinander unabhängiger Zufallsgrößen zustande kommt, annähernd normalverteilt sein wird. Des Weiteren kann bei einem genügend großen Stichprobenumfang davon ausgegangen werden, dass, unabhängig von der Verteilung der Störgrößen, die

---

<sup>1257</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 282; Skiera/Albers (2008), S. 480.

<sup>1258</sup> Vgl. Wooldridge (2009), S. 303f. Siehe hierzu Gujarati (2004), S. 521ff. Siehe für eine formale Darstellung von Auer (2005), S. 290ff. und für eine Diskussion im Rahmen von STATA Baum (2006), S. 122f. sowie Cameron/Trivedi (2009), S. 95f. und Adkins/Hill (2008), S. 160.

<sup>1259</sup> STATA erweist sich diesbezüglich als nicht ganz eindeutig, weil die dort formulierte Nullhypothese weniger auf die FORM des Zusammenhangs als vielmehr auf allgemeine (Fehl)spezifikation des Modells aufgrund fehlender Variablen hindeutet. Auch Hackl (2005) bewertet den Ramsey-Test eher als einen Test auf Missspezifikation und Variablenauswahl als auf die Prüfung der linearen Restriktion. Es bleibt festzuhalten, dass der Ramsey-Test als ein allgemeiner Test auf Spezifikationsprobleme verstanden werden soll, der sowohl auf Probleme mit der Form des Zusammenhangs als auch auf Schwierigkeiten mit fehlenden relevanten Regressoren hindeutet.

<sup>1260</sup> Vgl. Hackl (2005), S. 103.

<sup>1261</sup> Vgl. Bauer et al. (2009), S. 314.

<sup>1262</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 413

<sup>1263</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 91.

<sup>1264</sup> Vgl. Greene (2008), S. 18.

Signifikanztests Gültigkeit besitzen.<sup>1265</sup> Zur Prüfung der Normalverteilung der Residuen können sowohl grafische Analysen (auf Basis einer subjektiven Überprüfung)<sup>1266</sup> als auch statistische Tests herangezogen werden.<sup>1267</sup> In der vorliegenden Arbeit wurde das von Shapiro und Wilk (1965) entwickelte Verfahren zur Anwendung gebracht (*Shapiro-Wilk-Test*), das auf einer Varianzanalyse der Stichprobe basiert.<sup>1268</sup> Wird dessen Nullhypothese nicht abgelehnt, wird angenommen, dass eine Normalverteilung der Residuen vorliegt.

Eine der wichtigsten Annahmen der linearen Regressionsanalyse liegt in der Konstanz (also dem gleichen Wert) der Varianz der Störgrößen (*Homoskedastizität*). Falls die Varianz der Residuen für unterschiedliche Beobachtungen also unterschiedlich hoch ausfällt, ist die Aussagekraft von Hypothesentests (t- und F-Tests) aufgrund der verfälschten Standardfehler der Regressionskoeffizienten nicht mehr gegeben.<sup>1269</sup> Das Problem von Heteroskedastizität zeigt sich gerade bei der Analyse von Querschnittsdaten (und weniger bei der Betrachtung von Zeitreihen),<sup>1270</sup> was dessen intensive Prüfung im Rahmen der vorliegenden Arbeit besonders notwendig macht. Hierzu bietet sich erneut die grafische Aufbereitung der Daten an, sodass auf Basis von Streudiagrammen mögliche Abhängigkeiten der Streugrößen-Varianz von anderen Variablen identifiziert werden können.<sup>1271</sup> Von Auer (2005) betont allerdings die gerade im Fall mehrerer exogener Variablen eingeschränkte Zweckmäßigkeit einer grafischen Analyse,<sup>1272</sup> sodass im Rahmen der vorliegenden Studie alternativ auf eine Reihe analytischer Verfahren ausgewichen wurde. Hierbei ging es primär um das grundsätzliche Ziel, die mögliche Heteroskedastizität der Residuen zu identifizieren und weniger darum, Rückschlüsse auf die *Art* der Heteroskedastizität, also die funktionale Form der Varianz, zu ziehen.<sup>1273</sup> Aus diesem Grund wurden der *White-Test* sowie der Breusch-Pagan-Test<sup>1274</sup> zur Prüfung auf die potenzielle Verletzung der Annahme verwendet.<sup>1275</sup> Die

---

<sup>1265</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 416. Siehe hierzu die formalen Argumente von Green (2008), S. 63ff.

<sup>1266</sup> Vgl. hierzu Cohen et al. (2003), S. 137ff.; von Auer (2005), S. 416f.

<sup>1267</sup> So z. B. den Jarque-Bera-Test, vgl. von Auer (2005), S. 418ff., der auf Basis von Schiefe- und Wölbungseigenschaften versucht, die Normalverteilung der Residuen zu bestimmen.

<sup>1268</sup> Genauer gesagt wird die durch einen Schätzer ermittelte, mutmaßliche Varianz der Stichprobe im Falle einer normalverteilten Grundgesamtheit mit der tatsächlichen Varianz der Stichprobe verglichen. Die Teststatistik wird dann durch den Quotienten aus den beiden Varianzschätzern repräsentiert. Je geringer die Differenz zwischen den Varianzen ausfällt, desto eher kann auf eine Normalverteilung der Stichprobe geschlossen werden. Der Vorteil dieses Tests liegt unter anderem darin, dass er bereits bei sehr kleinen Stichproben eingesetzt werden kann ( $4 \leq n \leq 2000$ ), vgl. hierzu auch Royston (1982).

<sup>1269</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 373f.; Hackl (2005), S. 177; Gujarati (2004), S. 399; Wooldridge (2009), S. 264f.; Bauer et al. (2009), S. 285.

<sup>1270</sup> Vgl. Pindyck/Rubinfeld (1991), S. 127.

<sup>1271</sup> Vgl. Cohen et al. (2003), S. 130ff.; Gujarati (2004), S. 401ff.

<sup>1272</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 364.

<sup>1273</sup> Vgl. Verbeek (2008), S. 100.

<sup>1274</sup> Vgl. hierzu Breusch/Pagan (1979).

Entwicklung des White-Tests geht auf White (1980) zurück und basiert auf der Idee, dass eine hohe Differenz der tatsächlichen Kovarianzmatrix und ihrem Pendant bei Homoskedastizität auf das Vorliegen von Heteroskedastizität schließen lässt.<sup>1276</sup> Getestet wird also gegen die Nullhypothese, dass die Störgrößen homoskedastisch seien.<sup>1277</sup> Ein signifikanter Wert der Teststatistik kann folglich also als ein Indikator für eine Verletzung der Annahme einer konstanten Varianz der Störterme beurteilt werden. Während der White-Test schon bei kleinen Stichproben eingesetzt werden kann und nicht auf der Annahme normalverteilter Fehler basiert,<sup>1278</sup> müssen beim weniger allgemeinen, aber auch aussagekräftigeren *Breusch-Pagan-Test* diese Bedingungen erfüllt werden. Prinzipiell werden hierbei die Varianzen der Störterme auf bestimmte oder alle Prädiktorvariablen regressiert, (nämlich jene von denen angenommen wird, dass diese sich als ursächlich für die Varianz der Störterme erweisen).<sup>1279</sup> Wie beim White-Test wird auch im Fall des Breusch-Pagan-Tests die Nullhypothese getestet, dass die Störgrößen eine konstante Varianz aufweisen, womit ein signifikanter Wert der Teststatistik auch hier zur Ablehnung der Nullhypothese führt und auf eine Annahmeverletzung hindeutet.<sup>1280</sup> Doch selbst im Fall einer Verletzung der Homoskedastizitäts-Annahme warnt Gujarati (2004) vor allzu voreiligen „Überreaktionen“: [...] „when should we really worry about the heteroscedasticity problem? As one author contends, heteroscedasticity has never been a reason to throw out an otherwise good model.“<sup>1281</sup>

Eine weitere zu prüfende Annahme im Rahmen der Störgrößen betrifft die Freiheit von *Autokorrelation*<sup>1282</sup> der Residuen. Autokorrelierte Störgrößen führen, analog zur

---

<sup>1275</sup> Dagegen erlauben spezifische Verfahren wie bspw. der Glejser-Test oder der Goldfeld-Quandt-Test genauere Anhaltspunkte über die Art der Heteroskedastizität zu identifizieren. Siehe zum Glejser-Test bspw. Hackl (2005), S. 179f. und zum Goldfeld-Quandt-Test bspw. von Auer (2005), S. 364ff. und Adkins/Hill (2008), S. 203f. Siehe für eine kurze Vorstellung beider Verfahren auch Backhaus et al. (2003), S. 85ff. sowie Gujarati (2004), S. 402f. und 408f. Um Probleme mit dem t- und F-Test im Fall von heteroskedastischen Störgrößen zu vermeiden, empfehlen Bauer et al. (2009) gerade bei kleinen Stichproben darüber hinaus die Berechnung sog. „robuster Standardfehler“: Diese Anpassung der Standardfehler geschieht nach der OLS-Schätzung und erfordert keine Vermutungen über den Zusammenhang zwischen Regressoren und der Fehlervarianz, vgl. S. 294ff. Robuste Standardfehler (sog. White-Standardfehler) werden häufig im Rahmen von Panelanalysen oder bei Vermutungen über Heteroskedastizität (oftmals vergleichend) herangezogen; da sie tendenziell höher ausfallen als „normale“ Standardfehler verringern sie damit die Wahrscheinlichkeit (unzutreffend) signifikante Koeffizienten zu identifizieren.

<sup>1276</sup> Vgl. Hackl (2005), S. 181; Verbeek (2008), S. 99; Gujarati (2004), S. 413ff.; Wooldridge (2009), S. 274ff.

<sup>1277</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 367. Siehe dort auch das mathematische Verfahren zur Berechnung der Hilfsregression und den Hinweisen zur entsprechenden Teststatistik; vgl. auch Adkins/Hill (2008), S. 206f.

<sup>1278</sup> Vgl. Bauer et al. (2009), S. 292ff.

<sup>1279</sup> Vgl. Hackl (2005), S. 180; Verbeek (2008), S. 99; Gujarati (2004), S. 411f.; Wooldridge (2009), S. 273f.

<sup>1280</sup> Vgl. Baum (2006), S. 145f.; Cameron et al. (2009), S. 96ff.; Bauer et al. (2009), S. 286ff.

<sup>1281</sup> Gujarati (2004), S. 426, der sich in seinem Zitat übrigens auf N.G. Mankiw bezieht.

<sup>1282</sup> Im Schrifttum wird dieser Sachverhalt häufig auch als „serial correlation“ bezeichnet. Zum Umgang mit Autokorrelation siehe ausführlich Verbeek (2008), Kapitel 4.6 und Gujarati (2004), Kapitel 12.

Heteroskedastizität, zwar zu erwartungstreuen OLS-Schätzern,<sup>1283</sup> allerdings zu verzerrten Standardfehlern der Regression und damit schließlich zu aussagelosen Hypothesentests.<sup>1284</sup> Das Problem serieller Korrelation ist jedoch vor allem bei Zeitreihen bzw. Längsschnittdaten relevant, da hier eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür besteht, dass die Werte einer Variable zum Zeitpunkt  $t$  mit den Werten dieser Variable aus der vorherigen Periode ( $t-1$ ) korrelieren und somit die Reihenfolge der Beobachtungen einer logischen Ordnung gehorchen, die sich als ursächlich für Verletzung der Annahme erweist.<sup>1285</sup> Liegen Querschnittsdaten (und damit keine zeitliche Korrelation) vor, kann prinzipiell davon ausgegangen werden, dass das Problem der Autokorrelation als unerheblich beurteilt werden kann<sup>1286</sup> und in nur sehr besonderen Fällen gegeben ist.<sup>1287</sup> Die Diagnose von Autokorrelation kann entweder über eine visuelle Analyse (bspw. Streudiagramme)<sup>1288</sup> oder aber durch numerische Methoden<sup>1289</sup> erfolgen, die aufgrund der Tatsache, dass das Problem der Autokorrelation letztlich auf Mängel in der Modellspezifikation zurückzuführen ist, zu den am häufigsten verwendeten Instrumenten zur Überprüfung der Modellspezifikation gehören.<sup>1290</sup> Das bekannteste dieser numerischen Verfahren ist der von Durbin und Watson (1950) entwickelte *Durbin/Watson-Test*.<sup>1291</sup> Um die Nullhypothese zu testen, dass keine Autokorrelation der Störgrößen vorliegt, wird eine Teststatistik ( $d$ ) aus den Stichprobenresiduen berechnet, die einen Wert zwischen 0 und 4 annehmen kann. Werte nahe diesen beiden Extrempunkten deuten auf eine hohe Korrelation der Störgrößen hin, während Werte nahe 2 keine Verletzung der Annahme aufzeigen.<sup>1292</sup> Da die Verteilung von ( $d$ ) jedoch von den beobachtbaren Werten der Regressoren abhängig ist, haben Durbin/Watson für die kritischen Werte der Teststatistik untere ( $d_L$ ) und obere Schranken ( $d_U$ ) abgeleitet, die von der Anzahl der Regressoren

<sup>1283</sup> Zu den Konsequenzen für Punkt- und Intervallschätzer siehe ausführlich von Auer (2005), S. 385ff.

<sup>1284</sup> Vgl. Gujarati (2004), S. 454; Backhaus et al. (2003), S. 87.

<sup>1285</sup> Weil die unabhängigen Variablen die Schwankungen der Zeitreihe nicht in der Lage sind angemessen zu erfassen, werden die beobachteten Variablen zunächst überschätzt und in späteren Perioden unterschätzt, vgl. Skiera/Albers (2008), S. 487.

<sup>1286</sup> Vgl. Skiera/Albers (2008), S. 458; Backhaus et al. (2003), S.101. Das Programm STATA bspw. weist im Rahmen der gängigen Analyseverfahren für Autokorrelation explizit darauf hin, dass hierzu Längsschnittdaten vorliegen müssen. Siehe hierzu auch Baum (2006), S. 154ff.

<sup>1287</sup> Vgl. Verbeek (2008), S. 105. Gujarati (2004), S. 441 bezeichnet die Möglichkeit des Auftretens von Autokorrelation in Querschnittsdaten als „spatial autocorrelation“ und führt hierzu aus "[spatial autocorrelation] is correlation in space rather than over time. However, it is important to remember that, in cross-sectional analysis, the ordering of the data must have some logic, or economic interest, to make sense of any determination of whether (spatial) autocorrelation is present or not."

<sup>1288</sup> Zu den Möglichkeiten der grafischen Analyse siehe bspw. Cohen et al. (2003), S. 134ff.; von Auer (2005), S. 392f.; Gujarati (2004), S. 462ff.

<sup>1289</sup> Siehe für eine Auswahl Gujarati (2004), S. 465ff. und Hackl (2005), S. 199ff.

<sup>1290</sup> Vgl. Hackl (2005), S. 195.

<sup>1291</sup> Vgl. hierzu Durbin/Watson (1950).

<sup>1292</sup> Vgl. Gujarati (2004), S. 468f.

(einschließlich Intercept) und der Stichprobengröße abhängig ist.<sup>1293</sup> In Bezug auf die berechnete Ober- und Unterschranke kann der d-Wert dann zu Rückschlüssen auf eine mögliche Annahmeverletzung herangezogen werden (siehe Abb. 21). Obgleich aufgrund der in der vorliegenden Arbeit erhobenen Querschnittsdaten nicht von einer Verletzung der Annahme „Freiheit von Autokorrelation“ zu rechnen ist, sollen letzte Unsicherheiten über die Verwendung der oben skizzierten Teststatistik ausgeräumt werden.

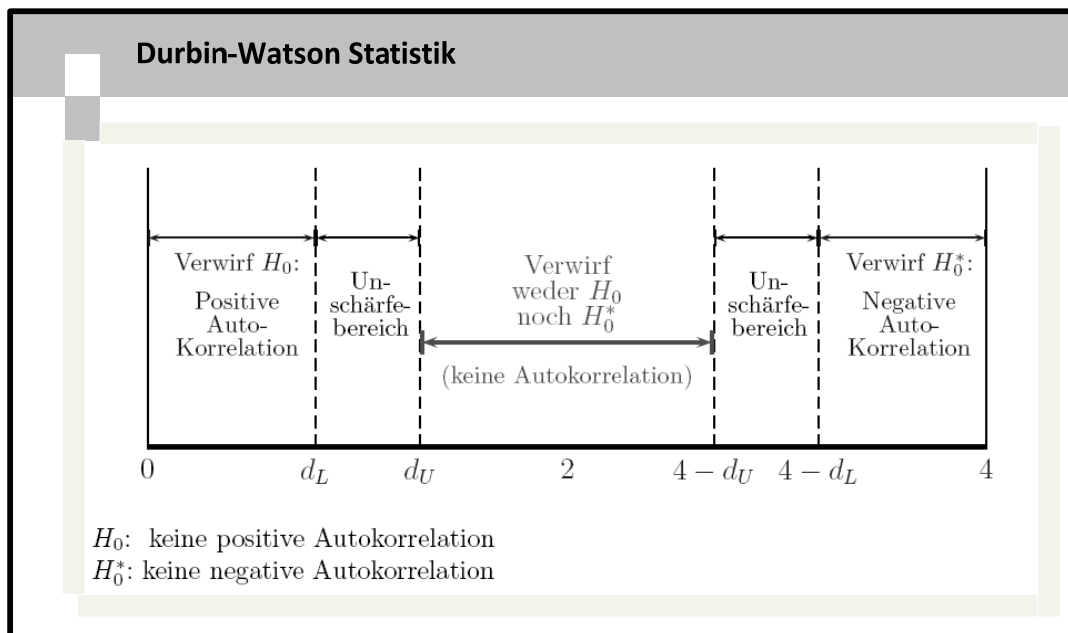


Abbildung 21: Durbin-Watson Statistik

Ein weiteres Problem im Rahmen der Störgrößen-Spezifikation bezieht sich auf den Erwartungswert der Störgröße, der für alle Beobachtungen 0 sein sollte. Die Ursachen für eine Verletzung dieser Annahme, was sich in der Folge in schwerwiegenden Schätzproblemen niederschlägt, lassen sich zumeist auf konstante Messfehler bei der Erfassung der abhängigen oder unabhängigen Variablen zurückführen.<sup>1294</sup> Von Auer (2005) führt an, dass die Diagnose einer dbzgl. Annahmeverletzung über spezielle Testverfahren kaum möglich ist und empfiehlt stattdessen, den Prozess der Datenerhebung auf mögliche Messfehler der Variablen zu überprüfen.<sup>1295</sup> Für die vorliegende Arbeit kann unter Bezugnahme auf die Ausführungen des vierten Kapitels davon ausgegangen werden, dass keine gravierende Verletzung der Erwartungswertannahme zu verzeichnen ist.

<sup>1293</sup> Hierbei wird eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,05 unterstellt; vgl. Gujarati (2004), S. 468; Hackl (2005), S. 199f.; von Auer (2005), S. 394ff.; Wooldridge (2009), S. 415f.

<sup>1294</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 347.

<sup>1295</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 346f.



Die letzte zu prüfende Annahme betrifft die exogenen Variablen und bezieht sich auf die *Freiheit von perfekter Multikollinearität*. Multikollinearität ist gegeben, wenn eine hohe Korrelation zwischen zwei oder mehr exogenen Variablen vorliegt und damit die angestrebte (lineare) Unabhängigkeit der Regressoren zueinander nicht mehr gewährleistet ist.<sup>1296</sup> Streng genommen basiert das Regressionsmodell aber nur auf der Annahme, dass sich ein Regressor nicht als Linearkombination der übrigen Prädiktoren darstellen lassen darf, sodass eine Verletzung dieser Annahme (nämlich *perfekter Multikollinearität*) eigentlich erst dann vorliegt, wenn zwischen den Regressoren eine vollkommene Abhängigkeit vorliegt, was in praxi vermutlich allenfalls bei Fehlspezifikationen der Fall sein wird.<sup>1297</sup> Dennoch hat bereits auch schon ein (nur) hohes (nicht aber perfektes) Ausmaß an Multikollinearität schwerwiegende Schätzprobleme zur Folge.<sup>1298</sup> Unterstellt man, dass die Daten einer Stichprobe immer einen gewissen Grad an Multikollinearität unterliegen und damit die Betrachtung der Höhe der Korrelation in den Vordergrund rückt,<sup>1299</sup> wird deutlich, dass die Auseinandersetzung mit diesem Phänomen für alle Anwendungen ökonometrischer Analysen von Bedeutung ist.<sup>1300</sup> Bei Multikollinearität kommt es zu einer Überschneidung der Streuungen der Regressoren, wodurch die eindeutige Zuordnung der vorhandenen Informationen auf die zu erklärende Variable nicht mehr gewährleistet ist und der Einfluss eines einzelnen Prädiktors nur noch schlecht isoliert werden kann. Die Redundanz in den Daten und der damit verbundene Informationsmangel<sup>1301</sup> verzerren durch die überhöhten Standardfehler der Regressionskoeffizienten deren zuverlässige Schätzung und Interpretation,<sup>1302</sup> obgleich dies nicht zwangsläufig mit einem nicht signifikanten Bestimmtheitsmaß einhergehen muss.<sup>1303</sup> Zur Diagnose für Multikollinearität werden in der vorliegenden Arbeit zweierlei Indikatoren herangezogen: Zunächst wird der Zusammenhang der Variablen über eine *Korrelationsmatrix* untersucht. Liegen hohe Korrelationskoeffizienten zwischen den Regressoren vor, dann deutet dies auf

<sup>1296</sup> Vgl. Schneider (2009), S. 221.

<sup>1297</sup> Vgl. Cohen et al. (2003), S. 419; vgl. Backhaus et al. (2003), S. 88; von Auer (2005), S. 473ff.; Verbeek (2008), S. 44.

<sup>1298</sup> Siehe hierzu ausführlich von Auer (2005), S. 476ff.; Hackl (2005), S. 163ff.

<sup>1299</sup> Vgl. Verbeek (2008), S. 43; Backhaus et al. (2003), S. 88f.

<sup>1300</sup> Vgl. Hackl (2005), S. 163; von Auer (2005), S. 475; Backhaus et al. (2003), S. 88.

<sup>1301</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 485.

<sup>1302</sup> Obwohl sowohl OLS-Schätzer als auch t-Statistiken unverzerrt bleiben, können die Regressionskoeffizienten aufgrund des hohen Standardfehlers nur sehr ungenau berechnet werden; vgl. von Auer (2005), S. 478f; Gujarati (2004), S. 344 und S. 348.

<sup>1303</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 89; Schneider (2009), S. 221. Gujarati (2004), S. 350 führt an, dass die praktischen Konsequenzen der Multikollinearität in a) weiten Konfidenzintervallen, b) nicht signifikanten t-Werten und c) einem dennoch hohen Bestimmtheitsmaß liegen. Des Weiteren sind d) sowohl Schätzer als auch Standardfehler anfällig gegenüber auch nur kleinen Veränderungen der Daten. Siehe hierzu ausführlich Gujarati (2004), Kapitel 10.5.

Multikollinearitätsprobleme in den Daten hin. Hierbei wird ein Koeffizient von 0,5 als kritisch eingestuft.<sup>1304</sup> Die Analyse der Korrelationsmatrix kann allerdings nur im Rahmen bivariater Regressionsmodelle als hinreichender Indikator für Multikollinearität betrachtet werden. Während *paarweise* Korrelationen erfasst werden, können lineare Abhängigkeiten mehrerer Variablen nicht identifiziert werden.<sup>1305</sup> Aus diesem Grund wird zusätzlich der aus Hilfsregressionen hervorgehende *Variance-Inflation-Factor*<sup>1306</sup> (VIF) betrachtet, der auf dem jeweiligen Bestimmtheitsmaß dieser Hilfsregressionen basiert,<sup>1307</sup> in der Literatur jedoch keineswegs unumstritten ist.<sup>1308</sup> Je größer sich das Bestimmtheitsmaß dieser Hilfsregressionen erweist, desto größer wird auch der VIF-Wert.<sup>1309</sup> Die Frage, ab welchem VIF-Wert allerdings auf ein hohes Ausmaß an Multikollinearität geschlossen werden kann, gilt bislang allerdings als ungeklärt: Einige Autoren folgen Chatterjee/Price (1977), nach denen sich VIF-Werte  $\geq 10$  als kritisch zu betrachten sind,<sup>1310</sup> während andere bereits VIF-Werte von  $\geq 2$  oder auch  $\geq 5$ <sup>1311</sup> als Indikatoren für Multikollinearität betrachten und wieder andere konstatieren, dass die Interpretation des VIF-Wertes letztlich dem Forscher selbst überlassen bleibt und keinerlei „Richtwerte“ vorgeben.<sup>1312</sup> In der vorliegenden Arbeit soll das eher konservative Kriterium von  $VIF \geq 5$  herangezogen werden. Abschließend soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass das Problem der (imperfekten) Multikollinearität nicht in einer Annahmeverletzung der Regressionsanalyse liegt, sondern vielmehr in der (trotz eines möglicherweise korrekt ökonomischen Modells) nicht mehr gegebenen Verlässlichkeit hinsichtlich der Parameterschätzung.<sup>1313</sup> Letztlich kann der Multikollinearität nur durch einen Zuwachs an Informationen begegnet werden, was in der empirischen Praxis häufig nicht leicht zu realisieren sein wird, sodass es vernünftig erscheint, davon auszugehen, dass man in

---

<sup>1304</sup> Ab welcher Höhe Korrelationskoeffizienten einen Hinweis auf Multikollinearität liefern, ist allerdings umstritten: Während Cohen (1992), S. 157 bereits Korrelationskoeffizienten von 0,3 als kritisch einstuft, sehen Skiera/Albers (2008), S. 483 Multikollinearitätsprobleme ab einem Korrelationskoeffizienten von 0,5 als gegeben, während sich Anderson et al. (1996), S. 597 für 0,7 aussprechen. Gujarati (2004), S. 359 und Backhaus et al. (2003), S. 89 wiederum sehen erst ab Koeffizienten von 0,8 bzw. nahe 1 ein ernst zu nehmendes Problem mit Multikollinearität.

<sup>1305</sup> Vgl. Schneider (2009), S. 224; Backhaus et al. (2003), S. 89f.; Gujarati (2004), S. 359.

<sup>1306</sup> Siehe hierzu insbesondere Belsley et al. (1980), S. 93. Backhaus et al. (2003), S. 90 führen hierzu an, dass der Name „Variance-Inflation-Factor“ daraus resultiert, „dass sich mit zunehmender Multikollinearität die Varianzen der Regressionskoeffizienten um eben diesen Faktor vergrößern.“

<sup>1307</sup> Im Rahmen dieser Hilfsregressionen wird jede unabhängige Variable auf die anderen unabhängigen Variablen des Modells regressiert.

<sup>1308</sup> Vgl. Gujarati (2004), S. 363; Verbeek (2008), S. 43f.

<sup>1309</sup> Vgl. Gujarati (2004), S. 351ff.

<sup>1310</sup> Vgl. Chatterjee/Price (1977), S. 182; Gujarati (2004), S. 362; Cohen et al. (2003), S. 423 (demgegenüber aber kritisch auf S. 425).

<sup>1311</sup> Vgl. Kabst (2000), S. 183.

<sup>1312</sup> So z. B. Hackl (2005), S. 167. Auch Backhaus et al. (2003) gibt keine Richtwerte vor, liefert hierfür aber keine explizite Begründung.

<sup>1313</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 490f.

manchen Situationen nicht umhin kommen wird, die Auswirkungen der Multikollinearität zu akzeptieren:<sup>1314</sup> [...] „Multicollinearity is God’s will, not a problem with OLS or statistical technique in general.“<sup>1315</sup>

Die in der vorliegenden Arbeit zur Anwendung gebrachten Prüfkriterien und deren Anspruchsniveaus finden ihre Zusammenfassung in Tab. 18.

Übersicht der regressionstheoretischen Anwendungsvoraussetzungen	
Kriterium	Anspruchsniveau
<b>korrekte Modellspezifikation</b>	
RAMSEY RESET TEST:	H0 kann nicht verworfen werden
LINK-TEST:	H0 kann nicht verworfen werden (_hatsq n.s.)
<b>Normalverteilung der Residuen</b>	
SHAPIRO-WILK-TEST:	H0 kann nicht verworfen werden
<b>Homoskedastizität</b>	
WHITE-TEST:	H0 kann nicht verworfen werden
BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:	H0 kann nicht verworfen werden
<b>Freiheit von Multikollinearität</b>	
Korrelation zwischen Regressoren	Korrelationen von > 0,5 werden kritisch gesehen
VARIANCE-INFLATION FACTOR:	max. VIF-Wert: < 5
<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>	
DURBIN-WATSON Test	Beurteilung anhand der Durbin-Watson-Statistik; im Idealfall nahe 2

**Tabelle 18: Übersicht der Regressionsdiagnostik**

#### 4.8.2 ANMERKUNGEN ZUR SUBGRUPPENANALYSE

Es wurde argumentiert, dass die Bausteine zur Einschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen (Kapitel 3.4) im Falle ihrer Wirksamkeit den Zusammenhang zwischen den ermittelten Treibern opportunistischer Verhaltensweisen und dem Auftreten von Partneropportunismus nachhaltig abschwächen werden. Unter Bezugnahme auf das in der vorliegenden Arbeit verwendete Verfahren der Regressionsanalyse können diese Bausteine als *Moderatorvariablen* verstanden werden: [...] a moderator is a qualitative (e.g., sex, race, class) or quantitative (e.g., level of reward) variable that affects the direction and/or strength of the relation between an independent or predictor variable and a dependent or criterion variable.“<sup>1316</sup> Die verhaltensbeschränkenden Mechanismen können m. a. W. also als weitere unabhängige Variablen betrachtet werden, die die Wirkungsbeziehung zwischen den

<sup>1314</sup> Vgl. Hackl (2005), S. 169.

<sup>1315</sup> Kennedy (1998), S. 190.

<sup>1316</sup> Baron/Kenny (1986), S. 1174. Für einen Überblick über verschiedene definatorische Auslegungen siehe Carte/Russel (2003), S. 482.

Prädiktoren und der Prognosevariable beeinflussen. Die theoretische Ableitung solcher Beziehungen sind in der Literatur des Strategischen Managements mittlerweile recht häufig,<sup>1317</sup> sodass die methodisch sachgerechte Berücksichtigung solcher Effekte in empirischen Arbeiten an vielen Stellen im Schrifttum diskutiert und an dieser Stelle nicht erneut repliziert werden soll.<sup>1318</sup> Stattdessen soll nur kurz auf die für die vorliegende Arbeit interessierenden Aspekte hingewiesen werden.

Methodisch bieten sich zur Identifikation von Moderatorvariablen zwei miteinander verwandte Vorgehensweisen an: die „Moderated Regression Analysis“ (MRA) sowie die Subgruppenanalyse.<sup>1319</sup> Im Rahmen MRA wird das ursprüngliche Regressionsmodell (1) additiv um eine neue Variable, die Moderatorbeziehung, erweitert (2). Diese Moderatorbeziehung wird hierbei über einen Interaktionsterm abgebildet, der die beiden entsprechenden (zuvor zentrierten)<sup>1320</sup> Variablen multiplikativ miteinander verbindet.<sup>1321</sup>

$$(1) y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \varepsilon$$

$$(2) y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_1 x_2 + \varepsilon$$

Die Beurteilung des Einflusses der Moderatorvariable erfolgt nun über einen Vergleich dieser beiden Regressionsmodelle.<sup>1322</sup> Die Identifikation und Stärke von Moderatoreffekten erfordert neben vielen anderen Kriterien vor allem eine ausreichend hohe Stichprobengröße: „The size of the sample on which the [MRA] analysis is performed is perhaps one of the most important single factors affecting power.“<sup>1323</sup> Die in diesem Zusammenhang üblicherweise geforderte Größe liegt bei mindestens 120 Fällen,<sup>1324</sup> während an anderer Stelle mindestens 10 Fälle pro Prädiktorvariable gefordert werden.<sup>1325</sup> Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Stichprobengröße der vorliegenden Studie als nicht ausreichend beurteilt werden muss, um

<sup>1317</sup> Vgl. hierzu den Literaturüberblick von Aguinis et al. (2005) sowie Carte/Russel (2003), S. 501; vgl. auch Echambadi et al. (2006), S. 1806 und Aguinis (2004), S. 3f.

<sup>1318</sup> Es sei stellvertretend auf die Arbeiten von Baron/Kenny (1986), Aguinis (1995), Aguinis (2004), Sharma (1981), Stone/Hollenbeck (1984) und Carte/Russel (2003) verwiesen.

<sup>1319</sup> Vgl. Sharma et al. (1981), S. 294; Stone/Hollenbeck (1984), S. 197. Für eine empirische Anwendung beider Verfahren in einer Studie siehe bspw. Lohrke et al. (2006).

<sup>1320</sup> Dies geschieht einerseits um den durch die Interaktion ggf. auftretenden Multikollinearitätsproblemen entgegenzutreten und andererseits um die Interpretation der Koeffizienten sicherstellen zu können; vgl. Aguinis (1995), S. 1194f. Zur Kritik an diesem Vorgehen siehe Echambadi et al. (2006), S. 1806.

<sup>1321</sup> Vgl. Aguinis (1995), S. 1143; sollte die Moderatorbeziehung nicht aus der Verknüpfung zweier ursprünglicher Prädiktoren, sondern aus einer oder zwei bisher modellexogener Variablen gebildet werden, so muss/müssen diese dem Modell zunächst als unabhängige Prädiktoren zugeführt werden, bevor der Interaktionsterm eingebracht werden kann, vgl. Stone/Hollenbeck (1984), S. 200.

<sup>1322</sup> Vgl. hierzu ausführlich Aguinis (2004) und einführend Müller (2009).

<sup>1323</sup> Aguinis (1995), S. 1148; vgl. Carte/Russel (2003), S. 488f. und S. 495.

<sup>1324</sup> Vgl. Aguinis (1995), S. 1148.

<sup>1325</sup> Vgl. Müller (2009), S. 245.

das Regressionsmodell um die erforderliche Anzahl von Interaktionseffekten zu erweitern. Kapitel 3 hat sieben Treiber partneropportunistischer Verhaltensweisen identifiziert, denen insgesamt ebenfalls fünf Bausteine zu deren Eindämmung gegenüberstehen. Zur Berechnung aller postulierten Moderationseffekte müsste das Regressionsmodell demnach um insgesamt  $5 \cdot 7$  Interaktionsterme ergänzt werden. Ein vollständig erweitertes Regressionsmodell würde demzufolge für jeden der fünf in der vorliegenden Arbeit diskutierten Bausteine sieben multiplikativ gebildete Interaktionsterme sowie fünf Kontrollvariablen beinhalten. Neben der Tatsache, dass die Analyse eines Regressionsmodells mit 19 Prädiktoren bei einer Netto-Stichprobengröße von 124 nicht mehr sinnvoll realisiert werden könnte, wäre auch die nachvollziehbare Darstellung eines solchen Unterfangens nicht mehr gewährleistet.<sup>1326</sup> Aus diesem Grund werden die postulierten Effekte der Moderatorvariablen in der vorliegenden Studie über eine *Subgruppenanalyse* berechnet: „Many researchers have employed the subgroup method as a means of detecting moderating effects.“<sup>1327</sup> Diese Vorgehensweise erfordert jedoch, dass die Moderatorvariable entweder bereits in dichotomer Form erhoben wurde oder ex-post in eine solche Form gebracht werden muss.<sup>1328</sup> Auf Basis des Medians dieser Dummy-Variable wird die Stichprobe nun in zwei Subgruppen ( $S_H$  und  $S_L$ ) gesplittet<sup>1329</sup> und innerhalb jeder Subgruppe das (immer identische) Regressionsmodell berechnet.<sup>1330</sup> In Abhängigkeit der Befunde der beiden Regressionsmodelle können dann Aussagen über das Vorhandensein und die Wirkungsweise des Moderators abgeleitet werden. Hierzu werden in der vorliegenden Arbeit zum einen die Veränderungen des adjustierten  $R^2$ <sup>1331</sup> als auch die Veränderungen der jeweiligen Koeffizienten der Treiber

---

<sup>1326</sup> Dies gilt auch dann, wenn das Modell schrittweise um jeweils immer nur einen der Interaktionsterme erweitert werden würde, der nach der Analyse der ihm zugesprochenen Effekte wieder aus der Regressionsgleichung entfernt werden würde. Daraufhin würde dann der zweite der sieben Interaktionsterme eingesetzt werden usw. Das Regressionsmodell würde im Rahmen einer solchen Vorgehensweise zwar jeweils nur noch um eine neue Variable erweitert werden, dafür steht der Dokumentationsaufwand von dann  $5 \cdot 7$  berechneten Modellen in keinem ernst zu nehmenden Verhältnis zum Erkenntnisgewinn.

<sup>1327</sup> Stone/Hollenbeck (1984), S. 196. Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass die Subgruppenanalyse sich nicht grundsätzlich von der MRA unterscheidet, da auch diese letztlich zwischen verschiedenen Subgruppen differenziert: „Both methods are fundamentally "subgrouping" methods;“ Arnold (1984), S. 220, vgl. auch S. 221. Im Gegensatz zur MRA beschränkt die Subgruppenanalyse die Anzahl der Subgruppen aufgrund der Dummy-Codierung der Kriteriumsvariable lediglich auf zwei, vgl. Hartman/Moers (1999), S. 295.

<sup>1328</sup> Der über diesen Weg realisierte Informationsverlust repräsentiert einen der hauptsächlichen Kritikpunkte an diesem Verfahren, vgl. hierzu Jap/Anderson (2003), S. 1692; vgl. zur Kritik insbesondere Stone/Hollenbeck (1984). Siehe hierzu auch die Auseinandersetzung dieser beiden Autoren mit Arnold (1984).

<sup>1329</sup> „S-High“ = verstärktes Aufkommen des verhaltensbegrenzenden Mechanismus; „S-Low“ = vermindertes Aufkommen des verhaltensbegrenzenden Mechanismus; vgl. hierzu bspw. Sharma et al. (1981), S. 296.

<sup>1330</sup> Vgl. Sharma et al. (1981), S. 294.

<sup>1331</sup> Im Rahmen der MRA wird hierzu üblicherweise ein F-Test über die Differenz der beiden  $R^2$ -Werte berechnet, der allerdings von einer identischen Stichprobengröße ausgeht, die im Rahmen der Subgruppenanalyse nicht in jedem Fall gegeben ist, vgl. Aguinis (1995), S. 1144 und S. 1148; Aguinis (2004),

partneropportunistischer Verhaltensweisen betrachtet.<sup>1332</sup> Im letztgenannten Punkt folgt die Arbeit damit der Vorgehensweise von bspw. Gulati et al. (2005), Carson et al. (2006) sowie Lohrke et al. (2006). Kann bspw. in der Subgruppe, die ein verstärktes Aufkommen eines verhaltensbegrenzenden Mechanismus beschreibt ( $S_H$ ), ein im Vergleich zur anderen Subgruppe, die auf den Einsatz solcher Mechanismen verzichtet ( $S_L$ ), ein vermindertes adjustiertes  $R^2$  sowie weniger stark ausgeprägte Koeffizienten der Prädiktorvariablen festgestellt werden, so kann dies als Befund für die Wirkung des Moderators bewertet werden. Unter Bezugnahme auf das in Kapitel 3 abgeleitete Hypothesensystem und die Ausführungen im anschließenden Kapitel wird die verhaltensbegrenzende Wirkung des Moderators in  $S_H$  zusätzlich auch im Rahmen einer Nullhypothesenprüfung untersucht.

#### 4.8.3 ZUR BESTÄTIGUNG VON NULLHYPOTHESEN

Statistische<sup>1333</sup> Hypothesen setzen sich immer aus einer Null ( $H_0$ )- und einer Alternativhypothese ( $H_1$ ) zusammen. Während die Nullhypothese das Nicht-Vorhandensein von Effekten (bspw. Unterschiede, Zusammenhänge, Veränderungen) unterstellt, postuliert die Alternativhypothese das Gegenteil und vermutet das Vorhandensein bestimmter Effekte.<sup>1334</sup> Weil es im Rahmen von empirischen Untersuchungen i. d. R. wünschenswert ist, Effekte nachzuweisen und nicht zu negieren, repräsentieren die Alternativhypothesen zumeist die Forschungshypothesen. Kann die Nullhypothese also mit einer annehmbaren Irrtumswahrscheinlichkeit abgelehnt werden, gilt die Forschungshypothese als bestätigt.<sup>1335</sup> Eine solche Bestätigung kann jedoch nie definitiv bewertet werden, weil i. d. R. immer nur eine Stichprobe und eben nicht die gesamte Population betrachtet werden. Hierüber erklärt sich, warum das Ziel hypothesenprüfender Verfahren immer darin liegt, eine Wahrscheinlichkeit zu bestimmen keinen Fehler zu begehen.<sup>1336</sup> Hierbei können zwei Fehler unterschieden werden (vgl. Abb. 22). Verwirft man eine wahre  $H_0$  auf Basis einer durch die

---

S. 14f. sowie S. 93 und S. 96. Die Signifikanz des  $R^2$ - Wertes des um den Interaktionsterm erweiterten Regressionsmodells ist hierbei nicht maßgeblich, vgl. Aguinis (2004), S. 14.

<sup>1332</sup> Vgl. Jap/Anderson (2003), S. 1693 die konstatieren: „The general view is that differences in parameter coefficients across the two groups are satisfactory evidence for interaction effects.“ Dies gilt nur unter der Voraussetzung, dass in beiden Subgruppenmodellen die identischen Variablen berücksichtigt werden. In der „klassischen“ MRA wird hierzu üblicherweise ein t-Test des geschätzten Koeffizienten des Interaktionsterms durchgeführt und dieser auf Signifikanz geprüft, vgl. Aguinis (1995), S. 1144; Aguinis (2004), S. 13f.

<sup>1333</sup> Als wissenschaftliche Hypothesen dagegen werden Annahmen bezeichnet, die sich aufgrund ihrer fehlenden Gegenständlichkeit einer statistischen Überprüfung entziehen, sodass hierzu zunächst eine statistische Hypothese formuliert werden muss, vgl. Biemann (2009), S. 206.

<sup>1334</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 24.

<sup>1335</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 650.

<sup>1336</sup> Vgl. Biemann (2009), S. 207.

Testentscheidung präferierten  $H_1$ , kommt es zu einem Alpha-Fehler (Fehler erster Art).<sup>1337</sup> Dieser Fehler wird durch die Vorgabe eines Signifikanzniveaus auf i. d. R. 1% oder 5% begrenzt, das bei der Entscheidung für  $H_1$  nicht überschritten werden darf. Beim Beta-Fehler hingegen wird eine falsche  $H_0$  einer wahren  $H_1$  vorgezogen.

		Realität	
		$H_0$	$H_1$
Testentscheidung	$H_0$	Richtige Entscheidung	Beta-Fehler
	$H_1$	Alpha-Fehler	Richtige Entscheidung (Power/ Teststärke)

**Abbildung 22: Mögliche (Fehl-)entscheidungen bei Hypothesentests**  
(Quelle: verändert entnommen aus Biemann (2009), S. 207)

Das Risiko einen Beta-Fehler zu begehen, liegt also nur dann vor, wenn eine Entscheidung für eine  $H_0$  getroffen wird.<sup>1338</sup> Analog zum Alpha-Fehler-Niveau gibt das Beta-Fehler-Niveau also die Wahrscheinlichkeit an, aufgrund des Stichprobenergebnisses eine richtige  $H_1$  fälschlicherweise zu verwerfen. Eine Festsetzung des Beta-Fehler-Niveaus auf bspw. 10% würde also bedeuten, dass die Stichprobenergebnisse mit einer Beta-Fehler-Wahrscheinlichkeit  $\leq 10\%$  zu einer *Ablehnung* der  $H_1$  und mit einer Beta-Fehler-Wahrscheinlichkeit  $> 10\%$  nicht zur Ablehnung der  $H_1$  führen.<sup>1339</sup> Da das Schrifttum für die Festsetzung des Beta-Fehler-Niveaus keine Konventionen bereithält,<sup>1340</sup> muss dies an Abhängigkeit davon geschehen, wie gravierend die fälschliche Ablehnung einer wahren  $H_1$  schließlich beurteilt wird. Die Differenz zwischen 1 und dem Beta-Fehler-Niveau wird als *Teststärke* bezeichnet, die also die Wahrscheinlichkeit angibt, eine falsche Nullhypothese abzulehnen und sich zugunsten einer richtigen  $H_1$  zu entscheiden.<sup>1341</sup> Je höher diese Teststärke ist, desto niedriger wird damit also das Risiko, eine Nullhypothese fälschlicherweise nicht abzulehnen (also einen Beta-Fehler zu begehen).<sup>1342</sup> Das Ausmaß der Teststärke ist vom Alpha-Fehler-Niveau, der *Effektgröße* und der gewählten Stichprobengröße abhängig. Hierbei beschreibt die Effektgröße die Höhe/Stärke des in der

<sup>1337</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 498; Cohen (1988), S. 4f.

<sup>1338</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 499.

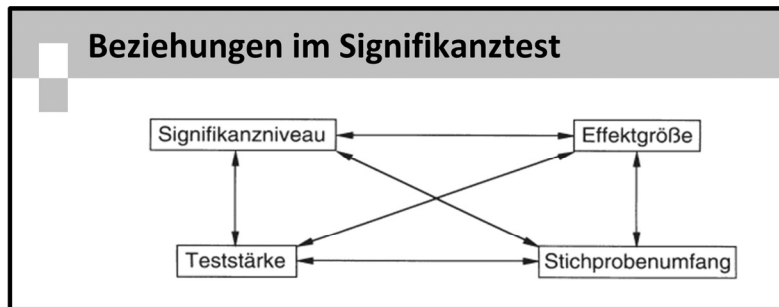
<sup>1339</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 500.

<sup>1340</sup> Vgl. Bortz (2005), S. 122.

<sup>1341</sup> Vgl. Cohen (1992), S. 156; vgl. Buchner et al. (1996), S. 126; Bortz (2005), S. 123.

<sup>1342</sup> Das fast vollständige Auslassen der sog. Teststärkekontrolle wird von einem vergleichsweise kleinen Strang der Literatur immer wieder kritisiert; siehe hierzu z. B. Buchner et al. (1996), Erdfelder et al. (2004), Cohen (1990) und Cohen (1992).

Hypothese vorhergesagten Effektes bzw. die Enge des postulierten Zusammenhangs.<sup>1343</sup> Prinzipiell ist festzuhalten, dass alle vier Parameter (Teststärke, Stichprobengröße, Effektgröße und Signifikanzniveau) im Rahmen von Signifikanztests funktional miteinander verknüpft sind, sodass aus drei der vier Parameter der jeweils fehlende Parameter berechnet werden kann.<sup>1344</sup> Abb. 23 verdeutlicht nochmals das Bezugssystem.



**Abbildung 23: Wechselseitige Beziehungen im Signifikanztest**  
(Quelle: Bortz/Döring (2006), S. 627)

In der vorliegenden Arbeit werden zunächst treibende und in einem nächsten Schritt gleichermaßen auch dämpfende Einflussfaktoren auf opportunistische Verhaltensweisen untersucht. Für jene *verhaltensbeschränkenden* Mechanismen soll also gezeigt werden, dass deren Vorhandensein zu einem zu *vernachlässigbaren* Zusammenhang zwischen den zuvor identifizierten Treibern und opportunistischen Verhaltensweisen führt.<sup>1345</sup> Insofern wird in diesen Fällen die traditionelle Nullhypothese zur eigentlich interessierenden Forschungshypothese. Zeigen die Befunde nicht-signifikante Koeffizienten, so kann dies nicht als ausreichender Beleg für die Gültigkeit/Bestätigung des zu vernachlässigbaren Zusammenhangs beurteilt werden,<sup>1346</sup> sondern lediglich dafür, dass die Nullhypothese nicht verworfen<sup>1347</sup> und über die Gültigkeit der H1 in der entsprechenden Untersuchung keine

<sup>1343</sup> Vgl. Cohen (1988), S. 8ff. Bortz/Döring (2006), S. 52 führt an, dass solcherart „Spezifische Hypothesen“ mit Effektgrößen nur dann formuliert werden können, „wenn bereits genügend Erfahrungen mit der Untersuchungsthematik sowie mit den für den Untersuchungsbereich typischen Untersuchungsinstrumenten vorliegen, um die Größe eines erwarteten Zusammenhanges, Unterschiedes oder einer Veränderung (allgemein: einer Effektgröße) angeben zu können. Sie sollten formuliert werden, wann immer die Möglichkeit besteht, für einen Zusammenhang, einen Unterschied oder eine Veränderung eine Mindestgröße festzulegen, die für praktisch bedeutsam erachtet wird.“

<sup>1344</sup> Vgl. hierzu Cohen (1988), S. 14f., der in Abhängigkeit des zu berechnenden Parameters die verschiedenen Typen der sog. „Power Analysis“ aufzeigt, über die der jeweils fehlende Parameter berechnet werden kann.

<sup>1345</sup> Eine H0 im strengsten Sinne kann immer als falsch beurteilt werden, denn keine zwei realen Messungen haben genau 0 Korrelation. Folgt man Cohen (1988), dann ist eine „Bestätigung“ der Nullhypothese dann erreicht, wenn die entsprechenden Effekte von trivialer, also zu vernachlässigender, Wirkung sind.

<sup>1346</sup> Vgl. Cohen (1992), S. 155. Sako (1998) bspw. „bestätigt“ die Nullhypothese H1B einzig darüber, dass der Zusammenhang nicht signifikant ausfällt, vgl. S. 391 und S. 400. Carson et al. (2006) hingegen „bestätigen“ ihre Nullhypothesen einzig über die Betrachtung von Standardfehlern und der Größe des Regressionskoeffizienten, vgl. Carson et al. (2006), S. 1069f.

<sup>1347</sup> Vgl. Bortz (2005), S. 118.



Aussage gemacht werden kann. Carson et al. (2006) schlagen darüber hinaus einen Vergleich der in  $H_0$  und  $H_1$  erreichten p-Werte des Koeffizienten vor, jedoch ohne „Daumenregeln“ für deren Bewertung zu nennen: Ist die Differenz zwischen den beiden Werten „groß genug“, kann die  $H_0$  als bestätigt gelten.<sup>1348</sup> Eine tatsächliche Bestätigung der Nullhypothese macht es allerdings notwendig sicherzustellen, dass die Befunde nicht mit der  $H_1$ , sondern in hohem Ausmaß mit der  $H_0$ -Hypothese zu vereinbaren sind. Im strengen Sinne muss eine  $H_0$  letztlich jedoch immer als falsch beurteilt werden, denn keine zwei realen Messungen haben eine Korrelation von null.<sup>1349</sup> Das Problem besteht dann aber darin, dass die  $H_0$  als theoretische Aussage (wie in der vorliegenden Arbeit) von vornherein chancenlos ist (d. h. verworfen wird) – gerade wenn man bedenkt, dass die statistische Signifikanz der Effekte von der jeweiligen Stichprobengröße abhängt. In der Tat repräsentieren die Zweifel an der Möglichkeit, dass die Nullhypothese überhaupt zutreffen kann, einen der größten Kritikpunkte an den klassischen Nullhypothesen-Signifikanztests.<sup>1350</sup> Die vorliegende Studie steht also vor dem Problem zu zeigen, dass zwei Merkmale in keiner (relevanten) Beziehung zueinanderstehen. Hierzu wird auf die Argumentation von Cohen (1988) zurückgegriffen, nach der Effektgrößen naturgemäß zwar nicht null, aber dennoch so klein sein können, dass sie als *trivial* bewertet, m. a. W. also zu vernachlässigen sind.<sup>1351</sup> Formuliert man nun eine Alternativhypothese  $H_1$ ,<sup>1352</sup> die einen nur sehr geringen, also unbedeutenden Zusammenhang postuliert, *deutet ein nicht signifikantes Ergebnis darauf hin, dass die wahre Effektgröße in der Population wahrscheinlich nicht größer als dieser Minimaleffekt ausfallen wird*,<sup>1353</sup> sodass die  $H_0$  gefahrlos akzeptiert werden kann; d. h. es kann geschlussfolgert werden, dass auf dem Beta-Fehler-Niveau *keine nichttrivialen Effekte* existieren.<sup>1354</sup> Das nichtsignifikante Ergebnis kann m. a. W. also als ein Beleg für die Richtigkeit der  $H_0$  bewertet werden, wenn das Beta-Fehler-Risiko entsprechend gering ausfällt, d. h. eine hohe Teststärke gegeben ist. Folgt man Cohen (1990), ist ein Effekt dann als trivial zu bewerten, *wenn die Stichprobengröße der Untersuchung so groß ist, dass das Risiko einen Beta-Fehler (also einer Entscheidung für  $H_0$  obwohl  $H_1$  vorliegt) zu begehen, genauso hoch (oder kleiner) ist wie das Risiko, einen Alpha-Fehler (also einer Entscheidung für  $H_1$  gegen die wahre  $H_0$ ) zu*

---

<sup>1348</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1069f.

<sup>1349</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 635; Lane et al. (1998), S. 568.

<sup>1350</sup> Vgl. Aron et al. (2006), S. 204ff.; Klemmert (2004); Nickerson (2000); Harlow et al. (1997) sowie Cohen (1994).

<sup>1351</sup> Vgl. Cohen (1988), S. 16f.

<sup>1352</sup> Siehe hierzu bspw. auch Erdfelder et al. (2004), S. 154.

<sup>1353</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 651; Cohen (1988), S. 16f.

<sup>1354</sup> Vgl. Cohen (1990), S. 1309.

begehen.<sup>1355</sup> Mit der „Statistical Power Analysis“ ist ein Verfahren gegeben, über das bei gegebener Teststärke, Alpha-Fehler-Niveau und Effektgröße eben diese Stichprobengröße berechnet werden kann.<sup>1356</sup> Das Problem liegt nun zunächst in der Festlegung der richtigen Effektgröße,<sup>1357</sup> die für den Forscher letztlich eine unbekannte Größe darstellt und allenfalls durch erhebliche Erfahrungen im Untersuchungsfeld eingeschätzt werden kann.<sup>1358</sup> Zu deren „Berechnung“ stellt Cohen (1992) für die wichtigsten Signifikanztests zwar ein Formelwerk bereit,<sup>1359</sup> wobei die Abschätzung der hierzu notwendigen Parameter sich aufgrund der oftmals fehlenden Vergleichsgrößen jedoch als äußerst schwierig gestaltet. Aus diesem Grund werden hilfsweise an der Forschungspraxis orientierte Klassifikationen von Effektgrößen bereitgestellt, sodass nur noch festgelegt werden muss, ob große, mittlere oder kleine Effekte erwartet werden.<sup>1360</sup> Obwohl es einleuchtend erscheint, dass diese im Idealfall so klein wie möglich ausfallen sollten, so erfordert dies gerade im Hinblick auf die Notwendigkeit einer hohen Teststärke Stichprobengrößen, die in der empirischen Praxis nur schwer zu realisieren sein werden.<sup>1361</sup> Cohen (1988) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in ökonomischen Fragestellungen häufig große Effekte berichtet werden und empfiehlt daher dieses Approximationsmaß zur Verwendung.<sup>1362</sup> Im Rahmen des „Power Analysis“ Verfahren liegen hierzu sogenannte „Sample Size Tables“ vor,<sup>1363</sup> über die nach Festlegung der Anzahl der unabhängigen Variablen, dem Alpha-Fehler-Niveau, der geplanten Teststärke (und damit dem Beta-Fehler-Niveau) ein Lamda-Wert abgelesen werden kann, über den unter Bezug auf die vermutete Effektgröße die Stichprobengröße mathematisch ermittelt werden kann.<sup>1364</sup>

Für die vorliegende Arbeit wurde zur Prüfung der Nullhypothesen in Anlehnung an Hoetker/Mellewig (2009) eine Teststärke von 0,9 (bzw. ein Beta-Fehler-Niveau von 0,10) sowie in Anlehnung an Lane et al. (1998) und Hoetker/Mellewig (2009) eine „große“

---

<sup>1355</sup> Vgl. Cohen (1990), S. 1307ff.; siehe auch Lane et al. (1998), S. 563; Hoetker/Mellewig (2009), S. 1035.

<sup>1356</sup> Vgl. Cohen (1988), S. 14f.

<sup>1357</sup> Vgl. Cohen (1992), S. 156; vgl. Bortz/Döring (2006), S. 115.

<sup>1358</sup> Vgl. Cohen (1992), S. 156; vgl. Bortz et al. (2006), S. 626; Erdfelder et al. (2004), S. 150.

<sup>1359</sup> Für eine Übersicht siehe Bortz/Döring. (2006), S. 606. Für den mathematischen Hintergrund siehe ebd, Kapitel 9.2.1.

<sup>1360</sup> Vgl. Cohen (1992), S. 157. Bortz/Döring (2006) merkt hierzu an, dass diese Klassifikation zwar kontextabhängig sei, letztlich aber auf die Mehrzahl sozial- bzw. humanwissenschaftlicher Ergebnisse zutreffend sei, vgl. S. 627.

<sup>1361</sup> Vgl. Cohen (1988), S. 17.

<sup>1362</sup> Vgl. Cohen (1988), S. 13.

<sup>1363</sup> Diese finden sich in Cohen (1988), ab S. 448.

<sup>1364</sup> Vgl. Cohen (1988), S. 444f.; siehe dort auch illustrative Beispiele; Bortz/Döring (2006), S. 77; Buchner et al. (1996), S. 132. Für eine noch genauere Approximation sei auf die Software GPower von Erdfelder hingewiesen, die die Untersuchung von Teststärkeanalysen erheblich beschleunigt. Sämtliche „Power Analysis“-Berechnungen der vorliegenden Arbeit wurden nach einem stichprobenartigem Abgleich mit den tabellarischen Befunden mit dieser Software vorgenommen. Siehe hierzu Erdfelder et al. (2004) sowie Bucher et al. (1996).

Effektgröße von 0,35 festgelegt. In Anlehnung an Bortz/Döring (2006) sollte dementsprechend ein Alpha-Fehler-Niveau von maximal  $0,10^{1365}$  nicht überschritten werden. Die hieraus berechnete Stichprobengröße, die also notwendig ist, um einen „großen“ Effekt zu identifizieren, wurde mit der Stichprobengröße der vorliegenden Studie verglichen. Liegt die berechnete Stichprobengröße unterhalb der tatsächlichen Stichprobengröße, kann darauf geschlossen werden, dass „[...] a finding of no statistical significance for a variable means that either its relationship to the dependent variable is trivial in the context of economic research, or we have been the victim of the [ten] percent risk of making a Type II error.“<sup>1366</sup>

#### 4.8.4 SELBSTSELEKTION UND HECKMAN-KORREKTUR

*Selection problems, which arise because the sample being studied is not representative of the overall population, haven been another common occurrence in transaction costs studies.*  
(Masten (1996), S. 50)

Im Rahmen empirischer Analysen repräsentieren Verzerrungen der Stichprobe ein wichtiges methodisches Problem.<sup>1367</sup> „At a general level, we can say that [sample] selection bias arises if the probability of a particular observations to be included in the sample depends upon the phenomenon we are explaining.“<sup>1368</sup> Eine Form davon, die Selbstselektion, bezieht sich hierbei auf Daten, deren zugrunde liegende Stichprobe nicht auf Grundlage des Zufallsprinzips erhoben wurde<sup>1369</sup> bzw. „individuals select themselves into a certain state [...] in a nonrandom way.“<sup>1370</sup> Solcherart Stichproben- oder Selektionsverzerrungen führen im Rahmen der OLS-Regression zu verzerrten und inkonsistenten Schätzern, sodass eine tragfähige Interpretation der regressionsanalytischen Befunde nicht mehr gewährleistet ist.<sup>1371</sup> Gemeinhin sind drei Gründe zu differenzieren, die dafür verantwortlich sind, dass nicht jedes Element der Grundgesamtheit die gleichen Möglichkeiten besitzt, in die Stichprobe zu gelangen.<sup>1372</sup> So zeigen sich a) die Entscheidungen der Forscher, b) administrative Auswahlkriterien (z. B. gesetzliche Grundlagen bei der Stichprobenerhebung) und c) die

<sup>1365</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 651.

<sup>1366</sup> Hoetker/Mellewig (2009), S. 1036f.; vgl. auch Cohen (1992), S. 157f.

<sup>1367</sup> Vgl. Puhani (2000), S. 53.

<sup>1368</sup> Verbeek (2008), S. 249.

<sup>1369</sup> Vgl. Heckman (1979), S. 153.

<sup>1370</sup> Verbeek (2008), S. 249.

<sup>1371</sup> Vgl. Winship/Mare (1992), S. 328; Wooldridge (2009), S. 323; Puhani (2000), S. 53; Poppo/Zenger (1998), S. 867; Gulati/Nickerson (2008b), S. 699; Masten (1993), S. 126 sowie Shaver (1998), S. 574, der in seiner Studie die Ergebnisse einmal mit und einmal ohne die Anwendung eines entsprechenden Korrekturverfahrens gegenübergestellt, S. 580f.

<sup>1372</sup> Vgl. Heckman (1979), S. 153f.; Entorf (2000), S. 4, der auch die in diesem Zusammenhang bekannten Beispiele für Selbstselektion „Arbeitslohn und Bildung“ und „Analyse des Arbeitsangebots verheirateter Frauen“ skizziert. Für weitere Beispiele siehe auch Winship/Mare (1992), S. 332ff.

Entscheidungen der Befragten dafür verantwortlich (Selbstselektion), dass bestimmte Elemente der Grundgesamtheit als möglicherweise über- oder unterrepräsentiert eingeschätzt werden, was eine zu einseitige oder falsche Abschätzung des wahren Zusammenhangs zwischen den Prädiktoren und der abhängigen Variable zur Folge haben könnte. Entscheidend hierbei ist, ob die Ursache der nicht-zufälligen Stichprobe mit den Ausprägungen der Regressoren (exogenous sample selection) oder der abhängigen Variable in Verbindung (endogenous sample selection) steht.<sup>1373</sup> Während im ersten Fall keine regressionsanalytischen Probleme zu erwarten sind, ist das Gegenteil bei der endogenen Sample-Selection der Fall,<sup>1374</sup> auf die im Folgenden im Besonderen eingegangen werden soll: In der vorliegenden Studie werden Mechanismen aufgezeigt, denen eine effektive Beschränkung opportunistischer Verhaltensweisen des Transaktionspartners unterstellt wird. Die Wirksamkeit dieser Mechanismen soll durch die Bildung jeweils zwei verschiedener Subgruppen aufgezeigt werden: Während der Einsatz der verhaltensbeschränkenden Mechanismen in der einen Subgruppe in verstärktem Maße ausfällt, kommen sie hingegen in der anderen Subgruppe nur sehr gemäßigt zur Verwendung. Die Bildung dieser Subgruppen vollzieht sich also nicht zufällig, sondern erfolgt im Hinblick auf die von den Schlüsselinformanten erhobenen Informationen bezüglich ihrer starken bzw. weniger starken Anwendung dieser Mechanismen. Das Problem besteht nun darin, dass nicht ausgeschlossen werden kann, dass das Ausmaß der Verwendung dieser Mechanismen von der Wahrnehmung eben genau dieser opportunistischen Verhaltensweisen der Transaktionspartner beeinflusst wird; m. a. W. besteht die Gefahr, dass die gewählte Subgruppenvariable Einfluss auf das Verhalten der Individuen (Schlüsselinformanten) bzw. das Ausmaß der Verwendung opportunistusbeschränkender Mechanismen nimmt, die ihrerseits aber wieder auf ihre Befähigung zur opportunistusbeschränkenden Wirkung analysiert werden sollen.<sup>1375</sup> Diese Selbstselektion resultiert in „zensierten“ Informationen,<sup>1376</sup> weil jede Subgruppe nur Daten über Beziehungen beinhaltet, die einen bestmöglichen Fit zur entsprechenden Subgruppe ergeben.<sup>1377</sup>

---

<sup>1373</sup> Vgl. Wooldridge (2009), S. 323.

<sup>1374</sup> Vgl. Wooldridge (2009), S. 323.

<sup>1375</sup> Siehe hierzu die ähnliche Herausforderung bei bspw. Poppo/Zenger (1998), S. 866f.

<sup>1376</sup> Vgl. Bauer et al. (2009), S. 98f.

<sup>1377</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1068; vgl. Winship/Mare (1992), S. 330. Wären die Kriteriumsvariablen in der vorliegenden Arbeit *formaler* Bestandteil des Regressionsmodells, läge eine Simultanität der Variablen vor, da die Unabhängigkeit der Regressoren (Moderatorvariablen) durch den Einfluss der endogenen Variable nicht mehr gewährleistet ist, worin eine klassische Ursache für das Endogenitätsproblem besteht, vgl. Proppe (2009), S. 254f. Als Endogenität bezeichnet man das Problem von Korrelationen zwischen dem Störterm und den unabhängigen Variablen, sodass die für die Regressionsanalyse notwendige Voraussetzung einer klaren

Eine populäre Lösung des Selbstselektionsproblems liegt in der Anwendung der sogenannten Heckman-Korrektur („Heckman-Correction“ oder Heckit-Verfahren), einem von Nobelpreisträger J. J. Heckman entwickelten Korrekturverfahren, das die Berechnung konsistenter Schätzer ermöglicht.<sup>1378</sup> Dieses Verfahren basiert auf zwei Stufen:<sup>1379</sup> Mittels einer Probit-Schätzung wird zunächst eine sogenannte Partizipationsgleichung für die Wahrscheinlichkeit einer bestimmten Subgruppen anzugehören geschätzt. Hieraus geht ein Korrekturfaktor  $\lambda$  hervor,<sup>1380</sup> der in einem zweiten Schritt als (unabhängige) Selektionskorrekturvariable in der Regressionsgleichung des eigentlich interessierenden Zusammenhangs (Niveau-Gleichung) Berücksichtigung findet.<sup>1381</sup> Durch das inverse Mills-Ratio ( $\lambda$ ) werden die aus der Probit-Schätzung errechneten Wahrscheinlichkeiten der „Selbst-Selektions-Entscheidung“ in die Niveau-Gleichung integriert, worüber die Korrektur um die Selbst-Selektion erreicht werden kann.<sup>1382</sup> Erweist sich diese Korrekturvariable als signifikant, deutet dies auf ernst zu nehmende Selbst-Selektions-Probleme hin, sodass die Standardabweichungen der Koeffizienten nicht korrekt berechnet werden können.<sup>1383</sup> Im nicht-signifikanten Fall hingegen erweist sich die Korrektur erfolgreich und die Koeffizienten sind konsistent. Obgleich das Verfahren es zulässt, dass sowohl Partizipationsgleichung als auch Niveaugleichung die *identischen* Regressoren beinhalten, so weist Wooldridge (2002) darauf hin, dass eine stärkere Indikation durch Beachtung der sog. *Ausschlussrestriktionen*

---

Trennung der Ursache-Wirkungs-Beziehung nicht mehr gegeben ist. Masten (1993), S. 124, erläutern das Problem sehr anschaulich wie folgt: „The problem created by the endogeneity of governance choices can be grasped intuitively by considering an analogy between 'safeguards' used to protect transactions from opportunism (following Williamson's terminology) and safeguards used to protect houses from break-ins. Suppose high-income neighborhoods attract more attention from burglars, and that locks and alarm systems (the safeguards) deter burglaries. It would be an obvious blunder to conclude from an observed correlation between burglaries and the use of locks that locks increase burglaries. By the same token, it would be a mistake to conclude from a correlation between, say, internal organization and opportunistic behavior within firms that internal organization increased opportunism if, for instance, higher levels of opportunism were associated with higher levels of asset specificity.“ Für einen grundsätzlichen Überblick der Endogenitätsproblematik siehe Hamilton/Nickerson (2003). Auch Echambadi et al. (2006), weist in seiner Zusammenstellung der wichtigsten Problemfelder in der quantitativen Forschung daraufhin, dass das Endogenitätsproblem bislang zu wenig Berücksichtigung im Schrifttum erlangt hat und fordert im Umkehrschluss dessen verstärkte Beachtung, S. 1805f. und S. 1813.

<sup>1378</sup> Vgl. Entorf (2000), S. 6; Leung/Yu. (1996), S. 198; Wooldridge (2009), S. 610; Greene (2008), S. 886f.; Masten (1996a), S. 56. Siehe hierzu auch Lee (1982) und Maddala (1983) sowie Idson/Feaster (1990). Für Anwendungen in der Literatur des Strategischen Management siehe Carson et al. (2006); Gulati et al. (2005); Leiblein/Miller (2003); Shaver (1998); Poppo/Zenger (1998); Masten (1993); Gulati/Nickerson (2008). Von einigen Autoren wird dieses Verfahren auch als „switching regression model“ bezeichnet, siehe z. B. Gulati et al. (2008b), S. 697; Gulati et al. (2005), S. 430; siehe zu einer formalen Darstellung Verbeek (2008), S. 253ff.

<sup>1379</sup> Für eine formale Darstellung siehe Heckman (1979), Leung/Yu (1996), Hamilton et al. (2003).

<sup>1380</sup> Vgl. Heckmann (1979), S. 156; Gulati et al. (2008b), S. 699. Gulati et al. (2005) bezeichnen diesen Korrekturfaktor auch als „non-selection hazard“, S. 428.

<sup>1381</sup> Vgl. Gujarati (2004), S. 617; Puhani (2000), S. 54ff.; Hamilton/Nickerson. (2003), S. 64; Shaver (1998), S. 575.

<sup>1382</sup> Vgl. Leiblein/Miller (2003), S. 850.

<sup>1383</sup> Vgl. Wooldridge (2009), S. 610.

erreicht werden kann.<sup>1384</sup> Hierzu muss/müssen für die Selektionsgleichung eine oder mehrere Variablen gefunden werden, die zwar die Selektionsentscheidung beeinflussen (im vorliegenden Fall also die Entscheidung über eine stärkere oder weniger starke Verwendung opportunistusbeschränkender Mechanismen), nicht aber die abhängige Variable der Niveau-Gleichung berühren (also das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen).<sup>1385</sup> Eine geeignete Variable liegt dann vor, wenn sich diese in der Selektionsgleichung als signifikant erweist. Zieht man mehrere „Instrumentenvariablen“ heran, so sollen zumindest beide Variablen *zusammen* einen signifikanten Erklärungsbeitrag leisten.<sup>1386</sup> Dieser Empfehlung wurde in der vorliegenden Studie gefolgt, sodass im Rahmen des Korrekturverfahrens der Lambda-Wert unter Einschluss mindestens einer (neuen) Variable berechnet wurde, die die oben skizzierte Ausschlussrestriktion erfüllt. Um den Erklärungsgehalt der Instrumentenvariablen abzustützen, wurde zwischen dem restringierten und nicht restringierten Selektionsmodell ergänzend ein Likelihood-Ratio-Test durchgeführt,<sup>1387</sup> dessen Nullhypothese keinen Unterschied zwischen den Modellen postuliert. Durch die skizzierte Vorgehensweise konnten in der vorliegenden Untersuchung in allen Fällen konsistente Schätzungen der Regressionsparameter erreicht werden. Entsprechende Hinweise über die zusätzlich in die Selektionsgleichung aufgenommen Variablen finden sich an entsprechender Stelle in Kapitel 5, in dem nun die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt werden.

---

<sup>1384</sup> Vgl. Wooldridge (2009), S. 610; Cameron/Trivedi (2009), S. 546 - siehe dort auch Beispiele zur Berechnung mit und ohne Ausschlussrestriktionen, S. 543ff.; siehe für eine genaue Auseinandersetzung mit diesem Problem Leung/Yu (1996).

<sup>1385</sup> Vgl. Wooldridge (2009), S. 610; Verbeek (2008), S. 252; Puhani (2000), S. 57 und S. 64; siehe hierzu auch Baum (2006), S. 268ff.; Adkins/Hill (2008), S. 395ff.; Bauer et al. (2009), S. 322ff. Siehe zur Anwendung im Strategischen Management bspw. Gulati/Nickerson (2008), S. 700 und Gulati et al. (2005), S. 430.

<sup>1386</sup> Vgl. Wooldridge (2009), S. 522. Bspw. erweisen sich die beiden von Gulati et al. (2005) identifizierten Instrumentenvariablen einzeln betrachtet zwar als weitestgehend nicht signifikant, zusammen genommen jedoch sind sie auf dem 5%-Niveau, S. 430f.

<sup>1387</sup> Vgl. Wooldridge (2009), S. 580.

## 5 ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

*Das Ergebnis ist alles.*

*(Fernando Pessoa, Das Buch der Unruhe)*

Das folgende Kapitel präsentiert die Ergebnisse der empirischen Studie, womit die zu Beginn der Arbeit formulierten Forschungsfragen eine Beantwortung erfahren sollen. Hierbei zeigt Kapitel 5.1 zunächst die Ergebnisse hinsichtlich der postulierten Treiber opportunistischer Verhaltensweisen, während Kapitel 5.2 auf die Mechanismen zu dessen wirksamer Beschränkung abstellt.

### 5.1 HAUPTEFFEKTE: TREIBER VON PARTNEROPPORTUNISMUS

Aus der transaktionskostentheoretischen Analyse in Kapitel 3.3 ging hervor, dass sich unter Berücksichtigung der zugrunde gelegten Verhaltensannahmen die von Williamson entwickelten drei Transaktionskostencharakteristika als wesentliche Treiber für opportunistische Verhaltensweisen des Transaktionspartners begriffen werden müssen. Es wurde skizziert, dass diese sog. Umweltbedingungen Zustandekommen, Abwicklung und Organisation der Transaktion wesentlich beeinflussen und im Fall hoher Ausprägungen erhebliche Vertragsprobleme zur Folge haben.<sup>1388</sup> Aus diesem Grund wurde argumentiert, dass das Ausmaß transaktionsspezifischer Investitionen, die mit der Transaktion verbundenen Formen der Unsicherheit sowie die Häufigkeit, mit der sich diese Transaktionen wiederholen bzw. die aus diesen drei Charakteristika hervorgehenden Risiken der Abhängigkeit<sup>1389</sup>, Schwierigkeiten von Prognose, Messung und Überwachung<sup>1390</sup> sowie nur beschränkten Möglichkeiten zur Koordination und Anpassung<sup>1391</sup> als ursächlich für opportunistische Verhaltensweisen bewertet werden müssen. Es wurde weiter angeführt, dass Faktorspezifität Bindungswirkungen hervorruft, wodurch beim Verlassen der Beziehung erhebliche Wechselkosten entstehen, die vom Ausmaß der Faktorspezifität abhängig sind. Diese Wechselkosten beinhalten einmal versunkene Kosten und zum anderen Kosten, die für die Abwicklung der Transaktion mit einem neuen Partner aufzuwenden sind. Diese Bindungswirkungen ermöglichen dem Transaktionspartner, die Abhängigkeit des Partners durch opportunistische Verhaltensweisen auszunutzen. Hohe Ausprägungen der Transaktionscharakteristika deuten also auf entsprechend komplexe Transaktionsbeziehungen

---

<sup>1388</sup> Vgl. Williamson (1975), S. 27; Williamson (1990), S. 75f.

<sup>1389</sup> Vgl. Klein et al. (1978).

<sup>1390</sup> Vgl. Barzel (1982); Dyer (1996b), S. 273.

<sup>1391</sup> Vgl. Alchian/Demsetz (1972).

und damit höhere Anreize für opportunistische Verhaltensweisen hin. Dieses Argumentationsmuster abbildend, wurde eine erste Hypothese formuliert, die durch ihre Differenzierung von a) – f) den verschiedenen Formen und Ausprägungen der Transaktionscharakteristika gerecht wird. Wie in Kapitel 4.8 aufgezeigt, erfolgte die Überprüfung der Hypothese mittels der multiplen Regressionsanalyse. Zunächst erfolgte unter Bezugnahme auf Kapitel 4.8.1 die notwendige Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen. In Bezug auf die Modellspezifikation zeigen sich sowohl der Ramsey-Reset Test als auch der Link-Test als nicht signifikant, was darauf hindeutet, dass weder eine Annahmeverletzung bezüglich der Form des funktionalen Wirkungszusammenhangs noch in Bezug auf die Auslassung relevanter Prädiktoren vorliegt. Ebenso zeigt sich auch der Shapiro-Wilk Test als nicht signifikant, wodurch von einer Normalverteilung der Residuen ausgegangen werden kann. Darüber hinaus belegen die nicht signifikanten Ergebnisse des White-Tests bzw. des Breusch-Pagan-Test die Homoskedastizität der Störgrößen. Der VIF liegt mit 1,87 deutlich unterhalb des festgelegten Maximalwertes, sodass von keinen ernst zu nehmenden Multikollinearitätsproblemen ausgegangen werden kann. Obgleich der Test auf Autokorrelation aufgrund der Struktur des vorliegenden Datensatzes als nicht zwingend notwendig erachtet wurde, soll festgehalten werden, dass der DW-Wert bei nahezu 2 liegt, wodurch eine mögliche Autokorrelation ausgeschlossen werden kann. Unter Bezugnahme auf die in Tab. 19 zusammengefassten Befunde kann abschließend also konstatiert werden, dass keine Verletzung der regressionstheoretischen Modellprämissen zu verzeichnen sind. Tab. 20 zeigt nun zunächst die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationskoeffizienten für die Kontroll- und Kriteriumsvariablen sowie die abhängigen und unabhängigen Variablen der Untersuchung, woraus sich zunächst zweierlei interessante Beobachtungen machen lassen: Zum einen deuten die Korrelationen zwischen zwei der drei Unsicherheitsdimensionen und Partneropportunismus bereits an dieser Stelle auf die in den Hypothesen formulierten Zusammenhänge hin. Betrachtet man nun die Korrelationskoeffizienten zwischen verschiedenen Formen von Faktorspezifität und Opportunismus, so wird zum anderen deutlich, dass, abgesehen von den „Investitionen in zweckgebundene Sachwerte“, offensichtlich keine besonders ausgeprägten korrelativen Zusammenhänge zwischen Faktorspezifität und Partneropportunismus zu verzeichnen sind.



Prüfung der regressionsbezogenen Anwendungsvoraussetzungen: Modell I
<b>korrekte Modellspezifikation</b>
RAMSEY RESET TEST: $F(3, 105) = 0,20$ $Prob > F = 0,898$
LINK-TEST: $hatsq: P > (t) = 0,512$
<b>Normalverteilung der Residuen</b>
SHAPIRO-WILK-TEST: $Prob > z = 0,1516$
<b>Homoskedastizität</b>
WHITE-TEST: $Chi2(123) = 124,00$ $Prob > chi2 = 0,458$
BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST: $Chi2(1) = 0,64$ $Prob > chi2 = 0,423$
<b>Freiheit von Multikollinearität</b>
VARIANCE-INFLATION FACTOR: $max. VIF\text{-Wert}: 1,87$ $Durchschnittlicher VIF\text{-Wert}: 1,43$
<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>
DURBIN-WATSON STATISTIK: $1,932; du: 1,519; dl: 1,956; alpha = 0,05$

**Tabelle 19: Modell I - Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen**

Darüber hinaus deuten die verschiedenen Vorzeichen der factorspezifischen Dimensionen darauf hin, dass nicht jede Form von Faktorspezifität gleichermaßen (treibend) mit Partneropportunismus in Verbindung steht. Des Weiteren ist festzustellen, dass zwischen den verschiedenen Typen von Faktorspezifität leichte bis mittlere Multikollinearitätsprobleme vorliegen. Führt man sich die Ergebnisse der Faktoranalyse aus Kapitel 4.7.4 vor Augen, dann wundern die vorliegenden Befunde jedoch nicht, da gerade die beiden durch Single-Items erfassten Typen keinen jeweils eigenen Faktor in der Lage waren abzubilden und stattdessen entsprechende Faktorladungen innerhalb der extrahierten Dreifaktorenstruktur aufwiesen, was sich nun in recht hohen Korrelationskoeffizienten widerspiegelt.<sup>1392</sup> Um eine klare Trennung der Dimensionen zu erreichen, empfiehlt es sich alle Typen der Faktorspezifität über jeweils *mehrere* Indikatoren zu erfassen. Die einzelnen Single-Items erweisen sich als offenkundig nicht aussagekräftig genug, um dem komplexeren mehrdimensionalen Konstrukt der Faktorspezifität gerecht zu werden.

<sup>1392</sup> Williamson (1991) weist bspw. selbst darauf hin, dass die Zeitspezifität eine besondere Form der Standortspezifität darstellt, vgl. S. 281.

Modell I ; N=124																		
Variablen	MW	STD.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Opportunismus	2,78	1,16	1,000															
2 Befragte Organisation <sup>(D)</sup>	1,38	0,49	-0,019	1,000														
3 Zulieferpyramide <sup>(D)</sup>	0,55	0,50	0,052	0,516*	1,000													
4 Strategische Bedeutung (Bauteil)	4,15	1,84	-0,084	0,077	-0,050	1,000												
5 Wettbewerbsintensität Lieferantenmarkt	4,90	1,42	-0,217*	0,027	-0,035	-0,111	1,000											
6 Multisourcingstrategie (Bauteil) <sup>(S)</sup>	1,03	0,94	0,053	0,049	0,032	-0,112	0,071	1,000										
7 Frequenz Belieferung <sup>(D)</sup>	0,25	0,43	0,136	-0,103	-0,141	-0,132	0,022	0,024	1,000									
8 Leistungsambiguität Zulieferer	3,26	1,63	0,224*	-0,176*	-0,048	0,069	-0,045	-0,066	0,039	1,000								
9 Nachfrageunsicherheit	3,71	1,33	0,247*	-0,163	-0,039	0,030	0,064	0,096	0,083	0,103	1,000							
10 Preisunsicherheit	3,42	1,49	0,265*	0,048	-0,003	0,020	-0,111	0,188*	-0,160	0,129	0,248*	1,000						
11 Technologische Unsicherheit	3,62	1,48	-0,011	-0,036	-0,106	0,121	0,126	0,161	0,074	0,114	-0,051	0,036	1,000					
12 Humankapitalspezifität	2,33	1,32	-0,079	0,135	-0,079	0,028	-0,004	-0,045	0,150	0,061	-0,151	-0,034	0,182*	1,000				
13 Zeitspezifität	3,50	2,19	-0,099	0,255*	-0,067	0,025	0,188*	0,115	0,101	-0,046	-0,137	0,022	0,014	0,410*	1,000			
14 Anlagenspezifität	3,52	1,56	-0,022	-0,139	-0,269*	0,145	0,059	-0,119	0,064	0,053	-0,023	0,067	0,089	0,254*	0,267*	1,000		
15 Investitionen in zweckgebundene Sachwerte	2,33	1,45	0,108	-0,122	-0,166	0,033	-0,046	0,077	0,069	0,116	-0,167	0,048	0,131	0,377*	0,313*	0,420*	1,000	
16 Standortspezifität	2,28	1,74	-0,027	0,005	-0,055	-0,106	0,020	0,132	0,113	0,056	-0,170*	0,028	0,031	0,449*	0,455*	0,239*	0,589*	1,000

(D) = Dummy-Variablen; (S) = log. String-Variablen

(\* p < mindestens 0.050 oder besser)

Tabelle 20: Modell I - Deskriptive Statistik und Korrelationsmatrix

Tab. 21 stellt nun die Ergebnisse der linearen Regressionsanalyse dar. Das vollständige Regressionsmodell zeigt einen zufriedenstellenden Anteil der durch die Regressoren erklärten Abweichungen an der Gesamtstreuung ( $\text{adj. } R^2 = 24,4$ ). Die mit dem F-Wert durchgeführte Prüfung des Regressionsmodells belegt, dass das Ausmaß an Partneropportunismus auf eine lineare Veränderung der unabhängigen Variablen zurückzuführen ist, womit die Regressionsgleichung als Ganze Gültigkeit besitzt.

### Spezifität

Die Ergebnisse für die in Hypothese 1 genannten Regressoren zeigen sich allerdings mehrgeteilt: Zum einen erweisen sich nur zwei der fünf Typen von *Faktorspezifität* als signifikant. Hypothesenkonform wird deutlich bestätigt, dass das Ausmaß an Partneropportunismus durch (herstellerseitige) Investitionen in zweckgebundene Sachwerte positiv beeinflusst wird (t-Wert: 2,18). Demgegenüber zeigen Anlagen- und Standortspezifität sowie terminbezogene Investitionen („Zeitspezifität“) mit auch nur sehr schwach ausgeprägten Beta-Werten keinen signifikanten Einfluss auf opportunistische Verhaltensweisen des Partners (t-Werte: -0,62, -0,91 und 0,66). Im Rahmen der Humankapitalspezifität zeigt sich der entsprechende Effekt zwar als signifikant (t-Wert: -2,09) und deutlich (Beta-Wert: -2,05), trägt aber, entgegen Hypothese 1a, ein negatives Vorzeichen (genau wie im Fall von Anlagen- und Standortspezifität), sodass ein höheres Ausmaß an Humankapitalspezifität zu einem niedrigeren Ausmaß an Partneropportunismus führt und insofern als ein opportunistisches Verhalten begrenzender Mechanismus begriffen werden muss, was gegen die Argumentationslogik des TKA spricht. Folgt man bspw. Madhok/Tallman (1998), dann wäre die aus Sicht des Herstellers positive Wirkung spezifischer Investitionen durch die hieraus erwachsende Chance zur *Wertgenerierung* zu erklären. Während der TKA die Gefahr der Wertaneignung in den Vordergrund der Betrachtung stellt, argumentieren die Autoren des sogenannten Transaktionswertansatzes, dass in der Durchführung transaktionsspezifischer Investitionen das Potenzial für das Generieren transaktionsspezifischer *Renten* liegt. Grund hierfür ist die durch die spezifischen Investitionen verbesserte Koordination der Hersteller-Zulieferbeziehung, was sich bspw. in

verbesserter Produktqualität oder schnelleren Produktentwicklungszyklen<sup>1393</sup> und im Idealfall in der Wahrnehmung motivierter und befähigter Partner niederschlägt:<sup>1394</sup>

MODELL I		Treiber von Partneropportunisten		
	Konstante	4,346 ***	2,569 ***	(0,671)
Kontrollvariablen	Befragte Organisation	-0,017	0,092	0,220 (0,252)
	Zulieferpyramide	0,071	0,054	0,126 (0,229)
	Strategische Bedeutung (Bauteil)	-0,091	-0,200 *	-0,126 (0,054)
	Wettbewerbsintensität Lieferantenmarkt	-0,245 ***	-0,329 ***	-0,268 (0,071)
	Multisourcing-Strategie (Bauteil)	-0,003	-0,125	-0,154 (0,111)
Unabhängige Variablen	Investitionen in spezifisches Humankapital		-0,205 *	-0,181 (0,086)
	Investitionen in zweckgebundene Sachwerte		0,227 *	0,182 (0,083)
	Anlagenspezifische Investitionen		-0,058	-0,043 (0,07)
	Standortspezifische Investitionen		-0,097	-0,065 (0,071)
	Terminspezifische Investitionen		0,07	0,037 (0,056)
	Nachfrageunsicherheit		0,244 **	0,213 (0,077)
	Preisunsicherheit		0,192 *	0,150 (0,067)
	Technologische Unsicherheit		0,074	0,058 (0,068)
	Leistungsambiguität		0,165 *	0,117 (0,059)
	Transaktionsfrequenz		0,166 *	0,445 (0,223)
	<b>F</b>	<b>2,703 *</b>	<b>3,65 ***</b>	
	<b>R<sup>2</sup> (adj.)</b>	<b>6,5</b>	<b>24,4</b>	
	<b>N</b>	<b>124</b>	<b>124</b>	

† p < 0,10 \* p < 0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001  
 Abhängige Variable : Partneropportunisten  
 standardisierter Koeffizient (beta) / unstandardisierter Koeffizient / (Standardabweichung in Klammern)  
 Die R<sup>2</sup>-Werte sind in % dargestellt.

Tabelle 21: Modell I - Ergebnisse der Regressionsanalyse

„This suggests that transactors [...] who make specialized investments may realize an advantage over competing transactors who forego specialized investments. Thus, interfirm specialization may be a source of relational quasi rents and competitive advantage.“<sup>1395</sup>  
 Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass aus dieser Form der verbesserten

<sup>1393</sup> Vgl. Dyer (1996b), S. 274ff.

<sup>1394</sup> Dyer/Singh (1998) fokussieren hierbei z. B. auf die rentenstiftende Wirkung eines zwischenbetrieblichen Wissensmanagements. Um das Wissen des Partners bestmöglich zu verwerten, sind den Autoren zufolge neben einer sich überschneidenden Wissensbasis vor allem häufige, routinemäßige Interaktionen notwendig.

<sup>1395</sup> Dyer (1996b), S. 271.

Zusammenarbeit erfolgswirksame, beziehungsspezifische Renten erwachsen,<sup>1396</sup> die im Zeitablauf zunehmend weiter an Wert gewinnen, aufgrund ihrer partnerspezifischen Natur außerhalb der Transaktionsbeziehung jedoch als unerheblich zu bewerten sind. Aus dem Interesse heraus, diese Form der Renten zu konservieren und nicht zu gefährden, könnte sich schließlich erklären, warum zumindest ein Teil der hier untersuchten transaktionsspezifischen Investitionen opportunistisches Verhalten des Partners unterbindet, da die kurzfristige Aneignung dieser Renten ökonomisch weniger Anreizwirkung aufweist als die langfristige Möglichkeit zu deren gemeinsamer Abschöpfung: „Our discussion of various kinds of quasi-rents, and the implications of the interrelationships among them for the cost-benefit-calculus associated with opportunistic behavior, provides a nontrust explanation for why firms might forego opportunities to take advantage of their partners.“<sup>1397</sup> Diese positiven Wirkungen transaktionsspezifischer Investitionen lassen sich letztlich also auf den in Kapitel 3.4.3.2 diskutierten „Shadow of the Future“ zurückführen, der somit eine zwingende Voraussetzung für die Realisation entsprechender Renteneffekte darstellt.<sup>1398</sup> Einige Autoren führen in diesem Zusammenhang an, dass gerade das Durchführen spezifischer Investitionen aus Sicht des Partners (Zulieferer) als ein entsprechendes Bekenntnis für dessen (Hersteller) langfristige Bindungsbereitschaft und Willen zum Engagement darstellt:<sup>1399</sup> „[firms] invest their own resources to ensure their continued participation in the relationship. In doing so trade partners demonstrate that they can reliably count on one another to perform the functions essential to the relationship, that particular memberships in the relationship will continue, that conflicts will be resolved, and that they will abide by "supracontract norms" guaranteeing the rights of both parties.“<sup>1400</sup>

Es bleibt festzuhalten, dass in der vorliegenden Untersuchung nur zwei der fünf Typen von Faktorspezifität signifikante Effekte auf partneropportunistische Verhaltensweisen aufweisen, sodass zugunsten einer schlankeren Subgruppenanalyse im Rahmen der Modelle II – VII die

---

<sup>1396</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 664ff. Die Studie von Dyer (1996), die auf Hersteller-Zuliefer-Beziehungen in der Automobilbranche fokussiert, zeigt bspw. dass die dort durchgeführten transaktionsspezifischen Investitionen unter bestimmten Voraussetzungen nicht die von Williamson postulierten Steigerungen der Transaktionskosten nach sich zogen, vgl. Dyer (1997), S. 543ff. Bei Dyer/Singh (1998) lagen die Gründe hierfür in einem im Laufe der Zeit erhöhten Niveau an Vertrauen, worüber nachhaltige Betriebskostensenkungen realisiert werden konnten.

<sup>1397</sup> Madhok/Tallman (1998), S. 327.

<sup>1398</sup> Vgl. hierzu auch Rokkan et al. (2003), die das im Rahmen spezifischer Investitionen auftretende Spannungsfeld zwischen Ausbeutungsoportunität und Bindungswirkung beleuchten. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass im Falle eines ausreichend großen „Shadow of the Future“ der Anreiz für opportunistisches Verhalten zugunsten des Bindungseffekts substituiert wird.

<sup>1399</sup> Vgl. hierzu die Studien von Jap/Ganesan (2000); Backhaus/Büschken (1999); Sako/Helper (1998), S. 393, Brown et al. (2000), S. 53; vgl. hierzu auch Mishra et al. (1998).

<sup>1400</sup> Buchanan (1992), S. 67.

Betrachtung auf die beiden Dimensionen „Humankapitalspezifität“ und die „Investitionen in spezifische Sachwerte“ beschränkt wird. Abschließend kann festgehalten werden, dass *Hypothese 1* als nur in Teilen bestätigt betrachtet werden kann.

### Unsicherheit

Im Rahmen der Unsicherheitsbetrachtung konnten vier transaktionskostentheoretisch fundierte Treiber identifiziert werden: Nachfrageunsicherheit, Preisunsicherheit, technologische Unsicherheit und Leistungsambiguität.

Die Nachfrageunsicherheit kennzeichnet die Schwierigkeit des Herstellers, die zukünftige Entwicklung der Nachfrage nach Fahrzeugen bzw. das nachgefragte Ausmaß nach Systemen/Modulen angemessen abschätzen zu können.<sup>1401</sup> Die dbzgl. Lücken im Vertragswerk eröffnen Spielräume für Partneropportunismus, weshalb Hypothese 2a einen positiven Zusammenhang zwischen Nachfrageunsicherheit und partneropportunistischen Verhaltensweisen postulierte. Das Ergebnis belegt einen hochsignifikanten (t-Wert 2,77) und deutlichen (Beta-Wert 0,244) Zusammenhang und zeigt zudem in die angenommene Richtung. *Hypothese 2a* kann damit, im Gegensatz zum Befund von Anderson (1988),<sup>1402</sup> als bestätigt bewertet werden. Gleiches gilt für *Hypothese 2b*, die unter Bezugnahme auf den Argumentationsgang der Hypothese 2a ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen der Preisunsicherheit des Herstellers und Partneropportunismus postulierte. Der Einfluss der Preisunsicherheit erweist sich als signifikant (t-Wert: 2,23) und mit einem Beta-Wert von 0,192 als noch recht deutlich. Auch hier zeigt der Zusammenhang in die zuvor postulierte Richtung. Damit repräsentiert die vorliegende Untersuchung zum jetzigen Zeitpunkt die einzige Studie, die die Dimension „Preisunsicherheit“ im Zusammenhang mit Partneropportunismus untersucht und die postulierte Kausalität bestätigen kann. Der Einfluss technologischer Unsicherheit (*Hypothese 2c*) erweist sich dagegen als nicht signifikant und muss zurückgewiesen werden: Obgleich das Vorzeichen auf einen positiven Zusammenhang hindeutet, scheint technologische Unsicherheit keinen Einfluss auf partneropportunistische Verhaltensweisen auszuüben (t-Wert: 0,85). Dieser Befund unterstreicht das Ergebnis von Schilling/Steensma (2002), die diesen Zusammenhang empirisch ebenfalls nicht bestätigen konnten. Doch nicht nur in der Opportunismusforschung erweist sich die empirische Bestätigung dieses Zusammenhangs als offenkundig schwierig: Auch in der „klassischen“

---

<sup>1401</sup> Vgl. Robertson/Gatignon (1998); Dickson/Weaver (1997).

<sup>1402</sup> Genau genommen hat Anderson (1988) nicht den *isolierten* Effekt von Nachfrageunsicherheit untersucht, da dessen Skala „Umweltunsicherheit“ noch einen weiteren Unsicherheitstyp beinhaltet.

transaktionskostentheoretischen Literatur, die überwiegend auf Make-or-Buy Fragestellungen abstellt, findet sich kaum eine empirische Bestätigung zwischen technologischer Unsicherheit und einem eher hierarchisch organisierten institutionellen Arrangement. Nur drei der 18 von David/Han (2004) analysierten Tests erwiesen sich in diesem Zusammenhang als theoriekonform und als empirisch bestätigt.<sup>1403</sup> Während ein Großteil der Tests keine empirisch signifikante Beziehung aufzeigen konnte,<sup>1404</sup> wiesen die Vorzeichen einiger signifikanter Befunde in eine nicht theoriekonforme Richtung.<sup>1405</sup> Die Reihe möglicher unsicherheitsbasierter Einflussfaktoren partneropportunistischer Verhaltensweisen abschließend, wurde im Rahmen der Hypothese 3 ein positiver Zusammenhang zwischen einer vom Hersteller empfundenen Leistungsambiguität und opportunistischen Verhaltensweisen des Zulieferers unterstellt. Das Ergebnis zeigt hypothesenkonform, dass ein zunehmendes Ausmaß an Leistungsambiguität ein höheres Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen hervorruft. Auch wenn der Zusammenhang mit einem Beta-Wert von 0,165 etwas schwächer ausfällt als bei den anderen hier diskutierten Einflussfaktoren, so erweist er sich mit einem t-Wert von 2,00 auf dem 5%-Niveau als durchaus signifikant. *Hypothese 3* kann somit als bestätigt gelten.<sup>1406</sup> Die letzte Hypothese des transaktionskostentheoretischen Bezugsrahmens stellte auf den Einfluss der Transaktionshäufigkeit ab und postulierte in Bezug auf das Auftreten partneropportunistischer Verhaltensweisen einen positiven Zusammenhang. Das dbzgl. Ergebnis ergibt einen Beta-Wert von 0,165, der sich auf dem  $p < 0,05$  Niveau als signifikant erweist (t-Wert: 2,00), womit *Hypothese 4* ebenfalls als bestätigt gelten kann. Eine höhere Transaktionsfrequenz zwischen Hersteller und Zulieferer führt offensichtlich zu einem höheren Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen. Interessant ist dieser Befund vor allem im Hinblick auf die Studie von Deeds/Hill (1999), die einen *negativen* Zusammenhang zwischen (Kommunikations)frequenz und Partneropportunismus unterstellen und diesen empirisch ebenfalls bestätigen können. Befragt wurden Personen aus dem Topmanagement-Team von 109 Allianzen der US-amerikanischen Biotech-Industrie. Zwei Erklärungen für diese beiden gegensätzlichen Befunde sind denkbar: Die eine davon ist inhaltlicher Natur, während die andere sich auf die Messung der Variable „Transaktionsfrequenz“ bezieht. Obgleich die Automobilindustrie eine forschungsintensive

<sup>1403</sup> Vgl. David/Han (2004), S. 47. So z. B. Majumdar/Ramaswamy (1994), Coles/Hesterly (1998), Bensaou/Anderson (1999).

<sup>1404</sup> So z. B. Walker/Weber (1987), Ulset (1996).

<sup>1405</sup> So z. B. Sutcliffe/Zaheer (1998) und Robertson/Gatignon (1998), Walker/Weber (1984); Balakrishnan/Wernerfelt (1986). Siehe hierzu auch die Befunde der Meta-Analyse von Geyskens et al. (2006), S. 530.

<sup>1406</sup> Im Gegensatz zu den Befunden der Meta-Analyse von Crosno/Dahlstrom (2008), die diesen Zusammenhang nicht bestätigten konnten, vgl. S. 195.

Industrie repräsentiert und sich die Beziehungen zwischen Herstellern und insbesondere Zulieferern von Systemen und Modulen häufig durch eine intensive Zusammenarbeit auszeichnet, so bleiben es dennoch *vertikale* Beziehungen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen mit z. T. erheblich anderen Zielsetzungen und einem mitunter anderen Wettbewerbsumfeld.<sup>1407</sup> *Allianzen* in der Biotech-Industrie, die im Vergleich zur Automobilindustrie als sicherlich noch deutlich forschungsintensiver bewertet werden müssen, existieren in weiten Teilen nicht aufgrund des Bezugs von Beschaffungsobjekten, sondern vor allem aufgrund der gemeinsamen Zielsetzung den Forschungs- und Entwicklungsstand beider Partner zu erhöhen. Auch ist der Gegenstand der Forschung selbst möglicherweise eher grundlagenorientiert und weniger greifbar als in der Automobilindustrie, sodass zu vermuten ist, dass zur Erreichung des gemeinsamen Entwicklungsziels beider Partner eine noch deutlich intensivere, persönlichere und kommunikationslastigere Zusammenarbeit erfolgen wird als dies zwischen Herstellern und Zulieferern der Automobilindustrie der Fall sein wird. Es ist m. a. W. also davon auszugehen, dass der eigentliche Kontakt zwischen den Allianzpartnern der Biotech-Industrie sich anders gestaltet als das Zusammentreffen zwischen Herstellern und Zulieferern der Automobilindustrie. Der alleinige Vergleich der reinen Kontaktfrequenz reicht also nicht aus, da weniger die Häufigkeit als vielmehr das, was sich innerhalb jeder Auseinandersetzung mit welcher Intensität vollzieht von Bedeutung für die unterschiedlichen Befunde sein dürfte. Demzufolge leuchtet es ein, dass eine hohe Transaktionsfrequenz zwischen Allianzpartnern der Biotech-Industrie aufgrund der möglicherweise anders gelagerten Kontaktintensität zur (schnelleren) Herausbildung von Normen, persönlichem Vertrauen und insgesamt also kooperativeren Verhaltensweisen führen wird, die mit weniger opportunistischen Verhaltensweisen einhergehen. Die Unterschiede in der Messung der Variable zwischen der vorliegenden Studie und der Untersuchung von Deeds/Hill (1999) unterstreicht den bisherigen Erklärungsansatz: Während die vorliegende Arbeit auf die reine Häufigkeit des Kontaktes abstellt, fokussiert der Messansatz von Deeds/Hill (1999) insbesondere auf Ausmaß und Intensität der *Kommunikation* innerhalb der abgefragten Kontaktfrequenz.<sup>1408</sup> Es zeigt sich demnach, dass die gegensätzlichen, „frequenzbezogenen“ Befunde nur auf den ersten Blick für Irritationen sorgen. Auf Basis der skizzierten Erklärung erweisen sich die beiden Befunde als durchaus vereinbar.

---

<sup>1407</sup> Zur theoretischen Auseinandersetzung mit Zielkonflikten und partneropportunistischen Verhaltensweisen siehe Das/Rahman (2010), S. 66 sowie Luo (2006), S. 64.

<sup>1408</sup> Auch die Befunde der Meta-Analyse von Crosno/Dahlstrom (2008) deuten auf einen negativen Zusammenhang von Kommunikation und partneropportunistischen Verhaltensweisen hin, vgl. S. 195.



Hinsichtlich der *Kontrollvariablen* lassen sich folgende Befunde festhalten: Zum einen wird deutlich, dass die Gruppenzugehörigkeit zur Kategorie der Fahrzeughersteller (VW) bzw. der Kategorie der 1st-Tier-Lieferanten (Bosch) keinen Einfluss auf das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen hat, sodass beide Kategorien in diesem Punkt als vergleichbar beurteilt werden können. Auch die formale Stellung der Zulieferer in der Zulieferpyramide sowie die vom Hersteller zur Anwendung gebrachte Sourcingstrategie zeigen keinen Einfluss auf das Ausmaß des Partneropportunismus. Als höchst signifikant erweist sich hingegen die Wettbewerbsintensität auf dem Zuliefermarkt (t-Wert: -3,76): Ist der Zulieferer also einer höheren Wettbewerbsintensität ausgesetzt, so dämpft dies dessen Verhandlungsmacht, da dem Hersteller mehrere, in etwa vergleichbare Alternativen zur Verfügung stehen, auf die er ggf. zurückgreifen kann. Diese verminderte Abhängigkeit des Herstellers schmälert die Anreize des Zulieferers, opportunistische Verhaltensweisen zur Anwendung zu bringen. Ein bemerkenswerter Befund ist der signifikant *negative* Zusammenhang zwischen der strategischen Bedeutung des Bauteils und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen (t-Wert: -2,34). Hier wäre eigentlich ein umgekehrter Zusammenhang erwartet worden. Gerade die hohe strategische Bedeutung eines Bauteils geht mit einer verstärkten Abhängigkeit des Herstellers einher, worüber sich Spielräume für opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers ergeben. Der vorliegende Befund deutet jedoch darauf hin, dass im Fall von strategisch bedeutsamen, d. h. wettbewerbsrelevanten Beschaffungsobjekten ein Rückgang partneropportunistischer Verhaltensweisen einhergeht. Unterstellt man, dass sich selbst im Bereich der System- und Modullieferanten nicht alle Beschaffungsobjekte durch eine vergleichbar hohe Wettbewerbsrelevanz auszeichnen, so wäre es denkbar, dass der Zulieferer gerade diese besonders gewichtigen Leistungen, also die Entwicklung und/oder Fertigung strategisch besonders bedeutsamer Teile für ihren Abnehmer, vielmehr dazu nutzt, seine Reputation am Markt weiter auszubauen und sich damit Folgeaufträge anderer Hersteller und/oder des ursprünglichen Abnehmers zu sichern. Solcherart strategisch bedeutsame Beschaffungsobjekte erhöhen also m. a. W. die langfristige Bindung des Herstellers an den Zulieferer. Die angesprochenen Reputationswirkungen als auch die durch die Wettbewerbsrelevanz der Beschaffungsobjekte verursachte freiwillige oder auch unfreiwillige Bindung des Herstellers an den Zulieferer (in der Zukunft) überwiegt wohlmöglich jene Erträge, die der Zulieferer durch opportunistische Verhaltensweisen bereits sofort realisieren könnte. Ökonomisch erscheint es in dieser Situation also wenig sinnvoll, bestehende Abhängigkeiten opportunistisch auszunutzen. Ein anderes Argument wurde im Rahmen der

Transaktionsfrequenz im umgekehrten Zusammenhang bereits dargestellt: So wäre es auch möglich, dass gerade die Entwicklung besonders entscheidender Beschaffungsobjekte die Zusammenarbeit und Auseinandersetzung der Partner vorantreibt, worüber sich u. U. ein höheres Sozialisationslevel ergibt, was sich in der Herausbildung von persönlichem Vertrauen und kooperativeren, d. h. nicht opportunistischen Verhaltensweisen des Zulieferers niederschlägt.

## 5.2 BESCHRÄNKUNG VON PARTNEROPPORTUNISMUS: SUBGRUPPENEFFEKTE

Nachdem die Treiber von Partneropportunismus identifiziert werden konnten, präsentiert das vorliegende Kapitel nun die Ergebnisse hinsichtlich der in Kapitel 3.4 vorgestellten fünf Bausteine zur Einschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen. Im Einzelnen wurden zwischen der Reputation des Zulieferers im Rahmen der Lieferantenauswahl (5.2.1), dem vertraglichen Detaillierungsgrad (5.2.2) (und ex-post ergänzend auch der Verwendung von Schutz- und Anpassungsklauseln (5.2.3)), der Bedrohung der Reputation des Zulieferers (5.2.4), der Aussicht auf langfristige Zusammenarbeit (5.2.5) sowie dem Ausmaß der bisherigen Zusammenarbeit unterschieden (5.2.6). Unter Bezugnahme auf einige der bisherigen Befunde findet sich in Kapitel 5.2.7 abschließend eine ex-post Analyse, die den Einfluss des verwendeten Vertragsregimes untersucht. Zunächst finden sich aber in Tab. 22 die vollständigen Korrelationsmaße für die Modelle II – VII.<sup>1409</sup>

### 5.2.1 WAHL DES ZULIEFERERS

In Kapitel 3.4.1 wurde die Bedeutung der Reputation des Zulieferers als eine Form der ex-ante Kontrolle im Rahmen der Lieferantenselektion dargestellt und argumentiert, dass die mit einer guten Reputation einhergehende Signalwirkung dazu beitragen kann, Informationsasymmetrien und die damit verbundene Unsicherheit aufseiten des Herstellers zu reduzieren. Die Reputation des Zulieferers repräsentiert damit einen guten Indikator für Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit des Partners, deren Beachtung die Wahrscheinlichkeit eines nachvertraglichen Partneropportunismus<sup>1410</sup> bereits ex-ante vermindern könnte.

---

<sup>1409</sup> Diese unterscheiden sich naturgemäß nicht von den Angaben der Tab. 20 in Kapitel 5.1. Zusätzlich sind hier nun noch zusätzlich die Subgruppenvariablen berücksichtigt. Allerdings finden sich hier keine besonderen Auffälligkeiten, sodass nicht erneut auf die vorliegenden Werte eingegangen werden soll.

<sup>1410</sup> Streng genommen wird damit nicht nur dem ex-post Opportunismus entgegengetreten sondern – zumindest indirekt – auch der Gefahr adverser Selektion (ex-ante).

		Modelle II - VII																
		Variablen	MW	STD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
alle Modelle (II - VII)	1	Opportunismus	2,78	1,16	1,000													
	2	Befragte Organisation	1,36	0,48	-0,019	1,000												
	3	Zulieferpyramide	0,53	0,51	0,052	0,516*	1,000											
	4	Strategische Bedeutung (Bauteil)	4,20	1,87	-0,084	0,077	-0,050	1,000										
	5	Wettbewerbsintensität Lieferantenmarkt	4,88	1,49	-0,217*	0,027	-0,035	-0,111	1,000									
	6	Multisourcingstrategie (Bauteil)	1,07	0,97	0,053	0,049	0,032	-0,112	0,071	1,000								
	7	Frequenz Belieferung	0,24	0,43	0,136	-0,103	-0,141	-0,132	0,022	0,024	1,000							
	8	Leistungsambiguität Zulieferer	3,31	1,65	0,224*	-0,176*	-0,048	0,069	-0,045	-0,066	0,039	1,000						
	9	Nachfrageunsicherheit	3,73	1,32	0,247*	-0,163	-0,039	0,030	0,064	0,096	0,083	0,103	1,000					
	10	Preisunsicherheit	3,50	1,54	0,265*	0,048	-0,003	0,020	-0,111	0,188*	-0,160	0,129	0,248*	1,000				
	11	Technologische Unsicherheit	3,65	1,52	-0,011	-0,036	-0,106	0,121	0,126	0,161	0,074	0,114	-0,051	0,036	1,000			
	12	Humankapitalspezifität	2,37	1,33	-0,079	0,135	-0,079	0,028	-0,004	-0,045	0,150	0,061	-0,151	-0,034	0,182*	1,000		
	13	Investitionen in zweckgebundene Sachwerte (Kapazitäten)	2,38	1,45	0,108	-0,122	-0,166	0,033	-0,046	0,077	0,069	0,116	-0,167	0,048	0,131	0,377*	1,000	
nur II	14	Lieferantenauswahl	0,51	0,50	-0,162	-0,082	0,081	-0,005	0,100	-0,024	-0,014	-0,028	-0,190*	-0,069	-0,061	-0,107	-0,009	1,000
nur III	14	Vertraglicher Detaillierungsgrad	5,36	1,75	-0,096	0,027	-0,131	0,070	-0,044	-0,143	0,044	-0,136	-0,117	0,024	0,110	0,203*	-0,013	1,000
	14	Absicherungsklauseln	0,36	0,48	0,015	0,142	0,058	0,052	-0,035	-0,065	-0,056	-0,065	-0,076	0,063	0,037	0,112	-0,091	1,000
	14	Koordinations-/Abstimmungsklauseln	0,36	0,48	0,060	-0,037	-0,140	0,070	-0,088	-0,042	0,020	-0,025	-0,062	0,093	-0,003	0,063	0,068	1,000
nur IV	14	Reputationsverlust	0,27	0,45	-0,146	-0,158	-0,089	-0,017	0,228*	-0,067	-0,012	-0,058	-0,05	-0,067	0,120	-0,030	-0,038	1,000
nur V	14	Shadow of the Future	0,48	0,50	-0,214*	0,342*	0,168	0,094	0,231*	-0,035	-0,107	-0,052	-0,042	-0,100	0,248*	0,023	0,061	1,000
nur VI	14	Shadow of the Past	0,48	0,50	-0,049	0,145	0,069	0,198*	-0,073	-0,230*	0,013	-0,035	-0,08	-0,002	0,119	-0,09	-0,074	1,000
nur VIIa	14	Vertragsregime: FP	0,41	0,49	0,006	0,224*	0,092	-0,099	-0,003	0,099	0,040	-0,151	-0,080	-0,084	-0,086	0,038	0,058	1,000
nur VIIb	14	Vertragsregime: NV	0,41	0,49	0,018	-0,114	0,021	0,081	0,035	-0,112	-0,100	0,146	0,052	0,144	0,159	-0,088	-0,047	1,000

(\* p < mindestens 0.05 oder besser)

Tabelle 22: Modell II–VII - Deskriptive Statistik und Korrelationsmatrix

Auf Grundlage dieser Überlegungen wurden zwei Hypothesen abgeleitet, deren Überprüfung Gegenstand des vorliegenden Abschnitts sein soll. Da die Aussagekraft der Befunde von der sachgerechten Anwendung des Analyseinstruments abhängt, sollen zunächst die Anwendungsvoraussetzungen der beiden Regressionsmodelle überprüft werden (vgl. Tab. 23). Modell IIa beschreibt hierbei die Befunde innerhalb der Subgruppe, in der die Reputation des Zulieferers hinsichtlich der Lieferantenselektion keine besondere Rolle gespielt hat, während sich Modell IIb auf jene Subgruppe bezieht, bei der die Reputation des Zulieferers eine besondere Berücksichtigung fand.

Prüfung der regressionsbezogenen Anwendungsvoraussetzungen	
Modell IIa	Modell IIb
<b>korrekte Modellspezifikation</b>	<b>korrekte Modellspezifikation</b>
RAMSEY RESET TEST:	RAMSEY RESET TEST:
$F(3, 45) = 0,41$ Prob > F = 0,745	$F(3, 47) = 0,47$ Prob > F = 0,703
LINK-TEST:	LINK-TEST:
hatsq: $P>(t) = 0,591$	hatsq: $P>(t) = 0,285$
<b>Normalverteilung der Residuen</b>	<b>Normalverteilung der Residuen</b>
SHAPIRO-WILK-TEST:	SHAPIRO-WILK-TEST:
Prob > z = 0,049 *	Prob > z = 0,140
<b>Homoskedastizität</b>	<b>Homoskedastizität</b>
WHITE-TEST:	WHITE-TEST:
$Chi2(60) = 61,00$ Prob > chi2 = 0,44	$Chi2(62) = 63,00$ Prob > chi2 = 0,441
BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:	BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:
$Chi2(1) = 1,99$ Prob > chi2 = 0,158	$Chi2(1) = 6,70$ Prob > chi2 = 0,010 **
<b>Freiheit von Multikollinearität</b>	<b>Freiheit von Multikollinearität</b>
VARIANCE-INFLATION FACTOR:	VARIANCE-INFLATION FACTOR:
max. VIF-Wert: 1,67 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,24	max. VIF-Wert: 1,67 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,24
<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>	<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>
DURBIN-WATSON STATISTIK: 2,014; $d_l: 1,149$ ; $d_u: 2,079$ ; $\alpha = 0,05$	DURBIN-WATSON STATISTIK: 2,130; $d_l: 1,195$ ; $d_u: 2,049$ ; $\alpha = 0,05$

**Tabelle 23: Modell II - Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen**

Unter Bezugnahme auf den jeweils nicht-signifikanten RESET-Test und die nicht-signifikanten hatsq-Werte, kann zunächst festgestellt werden, dass bei beiden Modellen eine korrekte Spezifikation vorliegt und keine relevanten Prädiktoren vernachlässigt wurden. Während beim zweiten Regressionsmodell (IIb) von einer Normalverteilung der Residuen auszugehen ist, wird diese Annahme unter Bezugnahme auf die Ergebnisse des Shapiro-Wilk-Tests im Modell IIa verletzt. Es wurde allerdings bereits in Kapitel 4.8.1 darauf hingewiesen, dass die Verletzung dieser Annahme, (die in einer Vielzahl von Studien nicht einmal erwogen

wird),<sup>1411</sup> als nicht besonders problematisch zu beurteilen ist, weil – ein gewisser Stichprobenumfang vorausgesetzt – die KQ-Schätzer trotz einer Verletzung der Annahme als annähernd normalverteilt betrachtet werden können, sodass die Konsequenzen für den Hypothesentest vernachlässigbar sind.<sup>1412</sup> Während der White-Test für beide Modelle keine Verletzung der Annahme der Homoskedastizität zeigt, kann dieser Befund im Hinblick auf die Ergebnisse des Breusch-Pagan-Tests nur für Modell IIa aufrecht erhalten werden. Die Störgrößen in Modell IIb weisen diesem Test zufolge offensichtlich keine konstante Varianz auf. Wie bereits dargelegt, könnten sich die gegensätzlichen Befunde der beiden Tests über das im Vergleich zum White-Test recht hohe Anspruchsniveau des Breusch-Pagan Tests erklären, der im Idealfall sehr hohe Stichprobengrößen erfordert und bei Abweichungen hiervon deutlich empfindlicher reagiert als der White-Test. Demzufolge wird gerade im Hinblick auf die Befunde des White-Tests davon ausgegangen, dass die vom Breusch-Pagan Test angezeigten Befunde, die Aussagekraft des Hypothesentests des Modell IIb nicht gravierend einschränken. Im Hinblick auf die verbleibenden beiden Anwendungsvoraussetzungen zeigen sowohl die VIF-Werte als auch die Durbin-Watson-Statistik in beiden Fällen keine Besonderheiten auf, sodass in beiden Modellen weder von Multikollinearität noch von Autokorrelation ausgegangen werden kann. Tab. 24 zeigt nun die Ergebnisse der beiden Regressionsanalysen. Das Regressionsmodell zur Überprüfung der Hypothese 5a (*Modell IIa*) zeigt mit einem  $R^2$  (adj.) von knapp 35% einen hohen Anteil der durch die Prädiktoren erklärten Abweichungen an der Gesamtstreuung. Der bei der Prüfung des Modells erzielte F-Wert belegt, dass opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers auf die lineare Veränderung der unabhängigen Variablen zurückzuführen sind. Die in *Hypothese 5a<sub>(2)</sub>, 5a<sub>(3)</sub> und 5a<sub>(5)</sub>* aufgestellten Zusammenhänge werden bestätigt: Die Zusammenhänge zwischen Investitionen in zweckgebundenen Sachwerte, Nachfrage- bzw. technologischer Unsicherheit und partneropportunistischen Verhaltensweisen sind signifikant<sup>1413</sup> und mit Beta-Werten zwischen 0,25 und 0,35 auch als recht deutlich zu bewerten. Die *Hypothesen 5a<sub>(4)</sub>, 5a<sub>(6)</sub> und 5a<sub>(7)</sub>* müssen dagegen verworfen werden: Offensichtlich werden die herstellerseitigen Probleme von Preisunsicherheit,

---

<sup>1411</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 413.

<sup>1412</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 416. Die Frage, ab welchem Umfang eine Stichprobe in diesem Zusammenhang als zu klein oder ausreichend groß zu betrachten ist, bleibt im Schrifttum unbeantwortet. Boyd et al. (2005), S. 245f. zeigen jedoch auf, dass über ein Viertel der von ihm im Rahmen einer Meta-Analyse untersuchten Studien des Strategischen Managements einen Stichprobenumfang ausweisen, der niedriger ausfällt als jener der vorliegenden Untersuchung. Nachfolgend soll demzufolge von einem gerade noch ausreichend hohen Stichprobenumfang ausgegangen werden.

<sup>1413</sup> Die technologische Unsicherheit ist mit einem p-Wert (nicht ausgewiesen) von 0,061 zumindest noch auf dem 10%-Niveau signifikant.

Leistungsambiguität und einer hohen Transaktionsfrequenz auch von Zulieferern, bei deren Auswahl weniger reputationsbezogene Überlegungen im Vordergrund standen, nicht ausgenutzt. Analog zu den Befunden in Modell I, zeigt sich entgegen der Hypothese 5a<sub>(1)</sub> ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen Humankapitalspezifität und Partneropportunismus. Offensichtlich begreifen Zulieferer mit einer niedrigeren Reputation die herstellerseitigen Investitionen in Humankapital – anders als deren Investitionen in zweckgebundene Sachwerte - vielmehr als ein starkes positives Signal und eine Art Selbstverpflichtung des Herstellers, deren ökonomische Vorteile durch opportunistische Verhaltensweisen nicht verspielt werden sollen.

MODELL II		Zuliefererreputation bei Lieferantenauswahl		gering (a)		hoch (b)	
	Konstante	1,95 *	(0,959)	2,36 *	(0,963)		
Kontrollvariablen	Befragte Organisation	0,327 †	0,772 (0,390)	-0,28	-0,067 (0,360)		
	Zuliefererpyramide	-0,122	-0,289 (0,308)	0,218	0,491 (0,328)		
	Strategische Bedeutung (Bauteil)	-0,40 **	-0,262 (0,081)	-0,031	-0,019 (0,077)		
	Wettbewerbsintensität Lieferantenmarkt	-0,346 **	-0,299 (0,108)	-0,297 *	-0,228 (0,096)		
	Multisourcing-Strategie (Bauteil)	-0,64	-0,100 (0,183)	-0,102	-0,105 (0,138)		
Unabhängige Variablen	Investitionen in spezifisches Humankapital	-0,349 *	-0,286 (0,108)	-0,106	-0,100 (0,125)		
	Investitionen in zweckgebundene Sachwerte	0,328 **	0,277 (0,100)	0,060	0,045 (0,101)		
	Nachfrageunsicherheit	0,351 **	0,304 (0,112)	0,050	0,044 (0,116)		
	Preisunsicherheit	0,112	0,084 (0,092)	0,265 †	0,212 (0,106)		
	Technologische Unsicherheit	0,247 †	0,207 (0,108)	0,038	0,028 (0,094)		
	Leistungsambiguität	0,198	0,143 (0,090)	0,174	0,120 (0,092)		
	Transaktionsfrequenz	0,63	0,168 (0,322)	0,258 *	0,681 (0,334)		
	<b>F</b>	<b>3,66 ***</b>		<b>1,92 *</b>			
	<b>R<sup>2</sup> (adj.) - nur Kontrollvariablen -</b>	<b>6,1</b>		<b>4,7</b>			
	<b>R<sup>2</sup> (adj.)</b>	<b>34,7</b>		<b>15,6</b>			
	<b>N</b>	<b>61</b>		<b>63</b>			

† p < 0,10 \* p < 0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001

Abhängige Variable: Partneropportunismus

standardisierter Koeffizient (beta) / unstandardisierter Koeffizient / (Standardabweichung in Klammern)

Die R<sup>2</sup>-Werte sind in % dargestellt.

Tabelle 24: Modell II - Ergebnisse der Regressionsanalyse

Hierüber erklärt sich auch der in Modell I bereits aufgetretene (negative) Zusammenhang zwischen der strategischen Bedeutung des Bauteils und opportunistischen Verhaltensweisen

des Zulieferers im Rahmen der Analyse der Kontrollvariablen. Analog zu Modell I repräsentiert die Wettbewerbsintensität auf dem Lieferantenmarkt erneut einen wirksamen Anreiz zur Vermeidung partneropportunistischer Verhaltensweisen. Auch die Zugehörigkeit zur Gruppe der Fahrzeughersteller bzw. Hersteller von Fahrzeugteilen ist in diesem Zusammenhang nicht völlig ohne Bedeutung: Wird der Lieferantenreputation bei der Auswahl des Lieferanten nur eine geringe Beachtung geschenkt, verhalten sich die Zulieferer der OEMs im Vergleich zu Lieferanten der Teilehersteller offensichtlich opportunistischer.

*Modell Iib* zeigt nun die Effekte im Fall einer Berücksichtigung der Reputation des Zulieferers bei dessen Auswahl durch den Hersteller. Obgleich das Gesamtmodell nach wie vor signifikant ausfällt, ist festzustellen, dass nicht nur das Signifikanzniveau, sondern vor allem das Bestimmtheitsmaß über 50% auf 15,6 zurückgegangen ist. Im Falle der besonderen Beachtung der Reputation des Zulieferers fällt die Erklärungskraft der Regressoren hinsichtlich partneropportunistischer Verhaltensweisen deutlich ab, wodurch auf die Wirksamkeit des Moderators geschlossen werden kann. Im Vergleich zu Modell Iia sind die Koeffizienten für die Investitionen in zweckgebundene Sachwerte, Nachfrageunsicherheit und technologische Unsicherheit erheblich zurückgegangen und mit einem Wert von im Schnitt unter 0,05 kaum noch wahrnehmbar und nicht mehr signifikant. Interessant ist der Effekt der Humankapitalspezifität: Auch hier kann im Vergleich zu Modell Iia ein erheblich niedrigerer, nicht mehr signifikanter Koeffizient ermittelt werden, wobei das Vorzeichen nach wie vor negativ ist. Offensichtlich werden solcherart Investitionen von Zulieferern mit einer hohen Reputation als zwar immer noch positiv, aber nicht mehr in dem Maße verhaltensbeschränkend beurteilt wie von Zulieferern mit einer niedrigeren Reputation, die auf diese Form von Signalen möglicherweise in einem höheren Ausmaß angewiesen sind. Hinsichtlich der Leistungsambiguität ergibt sich im Vergleich zu Modell Iia ein ebenfalls etwas schwächerer Koeffizient, obgleich der Rückgang in diesem Fall nur sehr gering ausfällt und der Koeffizient auch in Modell Iia nicht signifikant gewesen ist. Unabhängig von den Befunden in Modell Iia wurde in Hypothese 5b postuliert, dass bei Berücksichtigung der Reputation des Zulieferers im Auswahlverfahren lediglich vernachlässigbare Zusammenhänge zwischen den Regressoren und Partneropportunismus zu verzeichnen sein werden, womit nicht die sonst übliche Alternativhypothese, sondern die Nullhypothese einer Prüfung unterzogen werden muss. Obgleich die Koeffizienten für Humankapitalspezifität, Investitionen in zweckgebundene Sachwerte, Nachfrageunsicherheit, technologische Unsicherheit und Leistungsambiguität nicht signifikant ausfallen, kann damit nicht

zwangsläufig auf einen tatsächlich so kleinen Zusammenhang geschlossen werden, als dass dieser als zu vernachlässigend bezeichnet werden könnte. Der nicht signifikante Zusammenhang zeigt lediglich an, dass die Nullhypothese *nicht verworfen* und über die Gültigkeit der Alternativhypothese keine Aussage gemacht werden kann. Wie in Kapitel 4.8.3 dargestellt, kann dann von einem trivialen Effekt gesprochen werden, wenn die Stichprobengröße so groß ist, dass das Risiko einen Beta-Fehler zu begehen (also fälschlicherweise die Nullhypothese zu akzeptieren) gleichermaßen hoch (oder kleiner) ausfällt, wie das Risiko einen Alpha-Fehler zu begehen (also die Nullhypothese fälschlicherweise zu verwerfen). Unter Verwendung einer „Power Analysis“ kann jene Stichprobengröße abgeschätzt werden, die mindestens notwendig ist, um einen nicht-trivialen Effekt auf bspw. einem Alpha-Fehler Niveau von 0,10 und einem Beta-Fehler-Niveau von 0,10 zu identifizieren. Erweisen sich die Testergebnisse der Regression als nicht signifikant, kann die  $H_0$  relativ sicher *akzeptiert* werden (in diesem Fall also auf einem Beta-Fehler Niveau von 0,10). Unter Berücksichtigung der angeführten Fehler-Niveaus und einer zugrunde gelegten (großen) Effektstärke (d. h. Korrelation) von 0,35 ergibt sich im vorliegenden Fall eine Mindeststichprobengröße von 51, die unterhalb der Stichprobengröße der Subgruppe im Modell IIa liegt ( $N=63$ ). M. a. W. zeigen die Ergebnisse der Power Analysis also, dass die Mindeststichprobengröße zur Identifikation eines nichttrivialen Effekts bei einer gewünschten Teststärke von 0,90 (d. h. einem Beta-Fehler Niveau von 0,10), einem Alpha-Fehler Niveau von 0,10 und einer zugrunde gelegten Effektstärke von 0,35 bei mindestens 51 liegt.<sup>1414</sup> Erweist sich die interessierende Beziehung zwischen Prädiktor und unabhängiger Variable bei dieser Stichprobe also als nicht-signifikant, kann, da die zugrunde gelegte Effektgröße nicht identifiziert wurde, von einem trivialen Zusammenhang ausgegangen werden (oder der Autor der vorliegenden Arbeit wäre Opfer des 10%-Risikos geworden, einen Fehler zweiter Art zu begehen). Demzufolge kann bei der vorliegenden Stichprobe von 63 und nicht signifikanten Koeffizienten davon ausgegangen werden, dass auf dem Beta-Fehler Niveau von 0,10 *keine nicht-trivialen* Effekte vorliegen. Die Ergebnisse zeigen, dass dies mit Ausnahme von Preisunsicherheit und Transaktionsfrequenz der Fall ist, sodass die Nullhypothesen  $5b_{(1), (2), (3), (5)}$  und  $(6)$  als „bestätigt“ gelten können, womit der in diesem Zusammenhang vorgebrachte Argumentationsgang von Wathne/Heide (2000) sowie Alvarez et al. (2004) empirisch weitgehend belegt werden konnte. Die Nullhypothesen  $5b_{(4)}$  und  $(7)$  müssen dagegen verworfen werden. Die entsprechenden Koeffizienten erweisen sich

---

<sup>1414</sup> Bei einer konservativeren Herangehensweise und einer Erhöhung der Teststärke auf 0,95 ergibt sich eine notwendige Stichprobengröße von 60.



als signifikant und gerade im Fall der Transaktionsfrequenz als überaus deutlich. Offensichtlich schrecken gerade Zulieferer, die über eine hohe Reputation verfügen nicht zurück, ihre Verhandlungsmacht (bzw. die Abhängigkeit des Herstellers) zumindest im Fall von Preisunsicherheiten und einer hohen Transaktionsfrequenz auch opportunistisch einzusetzen. Gerade diese beiden Aspekte sind es aber, die von Zulieferern, deren Reputation im Rahmen des Selektionsprozesses keine besondere Rolle gespielt hat, nicht opportunistisch ausgenutzt wurden, sodass eine Erklärung hierfür nicht erfolgen kann.

Hinsichtlich der Kontrollvariablen ergibt sich, dass die Wettbewerbsintensität auf dem Lieferantenmarkt auch bei guter Reputation des Zulieferers eine wirksame Beschränkung von Partneropportunismus darstellt. Die deutlich verhaltensbeschränkende Wirkung im Fall von Beschaffungsobjekten mit hoher strategischer Relevanz ist in diesem Modell allerdings nicht mehr gegeben. Das Vorzeichen ist zwar immer noch negativ, der Koeffizient aber deutlich niedriger und nicht mehr signifikant. Zulieferer mit hoher Reputation empfinden die Belieferung von strategisch wichtigen Bauteilen als weniger großen Anreiz, sich nicht opportunistisch zu verhalten als Zulieferer mit einer (noch) niedrigen Reputation, die solcherart Aufträge, wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, möglicherweise als Chance zur Reputationssteigerung begreifen.

### 5.2.2 VERTRAGSKOMPLEXITÄT

Im Verlauf der Arbeit wurde angeführt, dass der komplexe Leistungsaustausch zwischen Herstellern und Zulieferern in der Automobilindustrie über die Verwendung spezifischer Vertragswerke geregelt wird, die vor dem Hintergrund ihrer zumindest im Idealfall auch gerichtlichen Durchsetzbarkeit neben der Möglichkeit des Risikotransfers und der Angleichung unterschiedlicher Interessen vor allem Verpflichtungen formal festschreibt, deren Nichterfüllung entsprechend sanktioniert werden kann.<sup>1415</sup> Aufgrund der Möglichkeit von Verträgen, die mit allen zwischenbetrieblichen Beziehungen einhergehenden relationalen als auch leistungsbezogenen Risiken zu begrenzen,<sup>1416</sup> kann festgehalten werden, dass „contracts play an important strategic role in interorganizational relationships“<sup>1417</sup> und

---

<sup>1415</sup> Vgl. Masten (2000), S. 26f.

<sup>1416</sup> Vgl. hierzu Casciaro (2003) und Das/Teng (1998b), die konstatieren: „Relational risk is concerned with cooperative relationships, or the probability that the partner does not comply with the spirit of cooperation. Opportunistic behavior of the partners [...] is a typical source of relational risk. On the other hand, performance risk refers to the probability that intended strategic goals of an alliance may not be achieved, even though cooperation between the partners is satisfactory, S. 25.

<sup>1417</sup> Mayer/Bercovitz (2008), S. 149.

„without contracts, cooperation will lack an institutional framework to proceed.“<sup>1418</sup> Bestandteile von branchenüblichen Entwicklungs-, Kooperations- und Serienlieferungsverträge sind bspw. Zielvereinbarungen hinsichtlich der zu erbringenden (Entwicklungs)leistung, Regelungen von örtlich, zeitlich oder räumlich beschränkten Nutzungs- bzw. Eigentumsrechten, Patentrechten oder Exklusivitätsbestimmungen, Vergütungsfragen, Kosten- und Mengenziele, Terminvereinbarungen, Abnahmeverpflichtungen, Haftungs- und Gewährleistungsfragen, Qualitätsbestimmungen und Abweichungstoleranzen, Geheimhaltungspflichten, Konfliktlösungsmechanismen sowie Prozeduren zur Leistungsüberwachung.<sup>1419</sup> Es wurde argumentiert, dass ein erhöhter Detaillierungsgrad dieser Vereinbarungen dem Bedürfnis nach mehr Transparenz der Leistungsbeziehung nachkommt, Informationsasymmetrien vermindert und so insgesamt die Anreize für partneropportunistische Verhaltensweisen reduziert.

Prüfung der regressionsbezogenen Anwendungsvoraussetzungen	
Modell IIIa	Modell IIIb
<b>korrekte Modellspezifikation</b>	<b>korrekte Modellspezifikation</b>
RAMSEY RESET TEST:	RAMSEY RESET TEST:
F(3, 45) = 0,55 Prob > F=0,65	F(3, 45) = 0,34 Prob > F=0,794
LINK-TEST:	LINK-TEST:
hatsq: P>(t) = 0,594	hatsq: P>(t) = 0,802
<b>Normalverteilung der Residuen</b>	<b>Normalverteilung der Residuen</b>
SHAPIRO-WILK-TEST:	SHAPIRO-WILK-TEST:
Prob>z = 0,025 *	Prob>z = 0,290
<b>Homoskedastizität</b>	<b>Homoskedastizität</b>
WHITE-TEST:	WHITE-TEST:
Chi2(61) = 62,00 Prob > chi2 = 0,44	Chi2(61) = 62,00 Prob > chi2 = 0,44
BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:	BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:
Chi2(1) = 0,11 Prob > chi2 = 0,74	Chi2(1) = 2,80 Prob > chi2 = 0,094
<b>Freiheit von Multikollinearität</b>	<b>Freiheit von Multikollinearität</b>
VARIANCE-INFLATION FACTOR:	VARIANCE-INFLATION FACTOR:
max. VIF-Wert: 5,27 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,94	max. VIF-Wert: 5,27 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,94
<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>	<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>
DURBIN-WATSON STATISTIK: 2,136; d <sub>l</sub> : 1,106; d <sub>u</sub> : 2,127; alpha=0,05	DURBIN-WATSON STATISTIK: 1,836; d <sub>l</sub> : 1,106; d <sub>u</sub> : 2,127; alpha=0,05

**Tabelle 25: Modell III - Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen**

Bevor die dbzgl. Befunde präsentiert werden, soll zunächst erneut auf die zu deren sachgerechter Berechnung erforderliche Einhaltung der regressionstheoretischen Anwendungsvoraussetzungen abgestellt werden (siehe Tab. 25). Analog zur Vorgehensweise des letzten Kapitels bezieht sich Modell IIIa auf die Subgruppe, die einen nur geringen

<sup>1418</sup> Luo (2002), S. 917.

<sup>1419</sup> Vgl. hierzu bspw. Weiss (1999), S. 190ff.; Wolff (2005), S. 107ff.

vertraglichen Detaillierungsgrad zur Anwendung brachte. Infolgedessen stützt sich Modell IIIb umgekehrt auf jene Hersteller-Zulieferer-Beziehungen, die von einem hohen vertraglichen Detaillierungsgrad gekennzeichnet waren. Die nicht signifikanten Befunde des RESET-Tests deuten zunächst auf die korrekte Spezifikation beider Modelle hin. Dieser Befund wird durch die beiden ebenfalls nicht signifikanten hatsq-Werte unterstrichen, sodass nicht davon auszugehen ist, dass wichtige Regressoren keine Berücksichtigung im Modell gefunden haben. Während für das Modell IIIb unter Bezugnahme auf die Ergebnisse des Shapiro-Wilk-Tests von einer Normalverteilung der Residuen auszugehen ist, deutet das signifikante Ergebnis dieses Tests für das Modell IIIa auf eine Verletzung dieser Annahme hin, die jedoch im Hinblick auf die Ausführungen in Kapitel 4.8.1 sowie 5.2.1 als nicht übermäßig gewichtig beurteilt wird. Die Homoskedastizität der beiden Modelle scheint hingegen augenfällig gegeben: Weder die Befunde des White-Tests noch die des strengeren Breusch-Pagan-Tests deuten auf eine ernst zu nehmende Annahmeverletzung hin. Die maximalen VIF-Werte liegen mit 5,27 allerdings leicht über dem vorgegebenen Maximalwert von 5, was auf Multikollinearitätsprobleme hindeutet. Diese werden allerdings bei näherer Analyse der VIF-Ergebnisse entschärft: Der durchschnittliche VIF-Wert von lediglich 1,94 deutet darauf hin, dass es sich bei der in Frage kommenden Variable offensichtlich um einen „Ausreißer“ zu handeln scheint, dessen VIF-Wert deutlich über dem durchschnittlichen Niveau der anderen VIF-Werte zu liegen scheint. In der Tat zeigt sich, dass der recht hohe VIF-Wert von 5,27 durch die *Selektionskorrekturvariable* hervorgerufen wird, die sich über den Lamda-Wert einer Instrumentenvariable der zuvor durchgeführten Probit-Schätzung konstituiert.<sup>1420</sup> Die Selektionskorrekturvariable repräsentiert einen artifiziellen Regressor, dem keine Erklärungskraft im Hinblick auf die abhängige Variable zugesprochen wird, weswegen er auch keinerlei Beachtung im Hypothesensystem der vorliegenden Studie findet. Unabhängig davon ist Multikollinearität immer nur dann ein Problem, wenn das Ziel darin besteht, den Einfluss einer unabhängigen Variable auf die abhängige Variable zu *isolieren*; das Schätzproblem besteht m. a. W. nur im Hinblick auf die Schätzung der individuellen Parameter.<sup>1421</sup> Der Erklärungsgrad der Gesamtheit an exogenen Variablen bleibt also bestehen – die Zurechenbarkeit des individuellen Einflusses der durch Multikollinearität betroffenen Variablen ist allerdings eingeschränkt. Der VIF deutet im vorliegenden Modell, wie bereits ausgeführt, lediglich darauf hin, dass *einzig* die Selektionskorrekturvariable mit leichten Multikollinearitätsproblemen behaftet ist, über die im Hinblick auf das Gesamtmodell aber

---

<sup>1420</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.8.4.

<sup>1421</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 483 und S. 490.

ohnehin keine Aussage gemacht werden soll. Der durchschnittlich VIF-Wert des vorliegenden Modells sowie die Befunde der Korrelationstabelle weisen gemeinsam darauf hin, dass im Rahmen dieser beiden Modelle von keinen ernst zu nehmenden Multikollinearitätsproblemen auszugehen ist. Die vorliegenden Durbin-Watson Werte liegen unter Bezugnahme auf die ermittelten Ober- und Untergrenzen in keinem problematischen Bereich, sodass auch in diesem Fall von einer Freiheit von Autokorrelation auszugehen ist.

Tab. 26 zeigt nun die Ergebnisse der Regressionsanalyse, wobei zunächst die Befunde des Modells IIIa betrachtet werden: Das Regressionsmodell zur Überprüfung der Hypothese 6a zeigt mit einem Bestimmtheitsmaß von knapp 15% nur einen schwachen Anteil der durch die Regressoren erklärten Abweichungen an der Gesamtstreuung. Demzufolge bestätigt der F-Wert die Gültigkeit des Regressionsmodells als Ganzes lediglich auf einem  $p < 0,10$  Niveau. Es kann also gerade noch davon ausgegangen werden, dass das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen auf eine lineare Veränderung der Kontrollvariablen sowie der verbleibenden sieben unabhängigen Variablen zurückzuführen ist. Im Hinblick auf die Analyse der Regressionskoeffizienten ist anzumerken, dass diese um mögliche Selektionseffekte bereinigt wurden. Hierzu wurde wie in Kapitel 4.8.4 ausgeführt, das Verfahren der Heckman-Korrektur zur Anwendung gebracht. Als Instrumentenvariable wurde das allgemein abgefragte Maß für die Abhängigkeit des Zulieferers verwendet. Die Probit-Schätzung belegt einen signifikanten Einfluss dieser Variable. Für einen Vergleich des Erklärungsgehaltes der Variable wurden die Probit-Modelle ohne und mit dieser Instrumentenvariable einem Log-Likelihood-Ratio Test unterzogen, der den signifikanten Unterschied der beiden Modelle bestätigt, sodass die gewählte Instrumentenvariable als geeignet beurteilt werden kann. Der Koeffizient der Selektionskorrekturvariable  $\lambda$  im vorliegenden Modell IIIa erweist sich darüber hinaus als nicht signifikant, sodass von keinen schwerwiegenden Selektionsproblemen auszugehen ist. Dennoch lassen sich die in Hypothese 6a postulierten Zusammenhänge nur im Fall der Preisunsicherheit signifikant bestätigen. Obgleich mit Ausnahme der Humankapitalspezifität sämtliche Vorzeichen in die unterstellte Richtung deuten, erweisen sich die entsprechenden Regressoren als nicht signifikant. Partneropportunistisches Verhalten wird also im Rahmen wenig detaillierter Verträge mit Ausnahme von Preisunsicherheiten offensichtlich wirkungsvoll unterdrückt. Gerade die Einflussstärke der Investitionen in zweckgebundene Sachwerte, technologische Unsicherheit und Leistungsambiguität fällt mit Beta-Werten um 0,10 nicht übermäßig deutlich aus.

MODELL III		Vertraglicher Detaillierungsgrad		gering (a)		hoch (b)	
	Konstante	2,22	(1,41)	2,68	(1,03)		
Kontrollvariablen	Befragte Organisation	<b>0,196</b>	0,476 (0,472)	<b>0,214</b>	0,500 (0,353)		
	Zulieferpyramide	<b>-0,059</b>	-0,141 (0,397)	<b>0,184</b>	0,416 (0,291)		
	Strategische Bedeutung (Bauteil)	<b>-0,085</b>	-0,052 (0,090)	<b>-0,310 *</b>	-0,207 (0,092)		
	Wettbewerbsintensität Lieferantenmarkt	<b>-0,234</b>	-0,216 (0,137)	<b>-0,301 *</b>	-0,221 (0,095)		
	Multisourcing-Strategie (Bauteil)	<b>-0,178</b>	-0,194 (0,191)	<b>0,131</b>	0,197 (0,191)		
Unabhängige Variablen	Investitionen in spezifisches Humankapital	<b>-0,298</b>	-0,317 (0,232)	<b>-0,351</b>	-0,275 (0,178)		
	Investitionen in zweckgebundene Sachwerte	<b>0,111</b>	0,089 (0,111)	<b>0,285 †</b>	0,230 (0,125)		
	Nachfrageunsicherheit	<b>0,196</b>	0,189 (0,135)	<b>0,322 *</b>	0,259 (0,111)		
	Preisunsicherheit	<b>0,255 †</b>	0,189 (0,098)	<b>0,050</b>	0,041 (0,103)		
	Technologische Unsicherheit	<b>0,115</b>	0,096 (0,136)	<b>-0,083</b>	-0,062 (0,114)		
	Leistungsambiguität	<b>0,102</b>	0,071 (0,127)	<b>0,378 **</b>	0,280 (0,095)		
	Transaktionsfrequenz	<b>0,130</b>	0,344 (0,408)	<b>0,296 *</b>	0,801 (0,324)		
	Korrekturvariable (Lambda)	<b>-0,19</b>	-0,068 (0,104)	<b>-0,257</b>	-1,11 (1,01)		
	<b>F</b>	<b>1,78 †</b>		<b>3,39 **</b>			
	<b>R<sup>2</sup> (adj.) - nur Kontrollvariablen -</b>	<b>1,8</b>		<b>7,2</b>			
	<b>R<sup>2</sup> (adj.)</b>	<b>14,3</b>		<b>33,7</b>			
	<b>N</b>	<b>62</b>		<b>62</b>			

† p < 0,10 \* p < 0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001  
 Abhängige Variable : Partneropportunismus  
 standardisierter Koeffizient (beta) / unstandardisierter Koeffizient / (Standardabweichung in Klammern)  
 Die R<sup>2</sup>-Werte sind in % dargestellt.

Tabelle 26: Modell III - Ergebnisse der Regressionsanalyse

Die Befunde im Hinblick auf die Humankapitalspezifität unterstreichen die Ergebnisse der Modelle I und II, bei denen, nicht hypothesenkonform, gleichermaßen ein negatives Vorzeichen herausgestellt werden konnte. Obgleich im vorliegenden Fall nicht signifikant, so stellen herstellerseitige Investitionen in Humankapital demzufolge keinen Treiber, sondern vielmehr einen Mechanismus zur Einschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen dar. Die Hintergründe für dieses Phänomen wurden bereits in 5.1 und 5.2.1 erläutert. Die Hypothesen 6a<sub>(1)</sub>, (2), (3), (5), (6) und (7) müssen demnach verworfen werden. Hypothese 6a<sub>(4)</sub> kann hingegen, wenn auch nur auf einem p < 0,10 Niveau, bestätigt werden: Im Gegensatz zu allen anderen transaktionskostentheoretischen Treibern führt Preisunsicherheit im Rahmen weniger detaillierter Leistungsvereinbarungen offensichtlich zu einem höheren Ausmaß an

Partneropportunismus. Zuletzt sei auf die verwendeten Kontrollvariablen verwiesen, von denen sich allerdings keine als signifikant herausstellte.

Diese insgesamt doch überraschenden Befunde erfahren im Hinblick auf Modell IIIb noch eine Verstärkung: Zunächst lässt sich im Vergleich zu Modell IIIa eine deutliche Steigerung des Bestimmtheitsmaßes auf einen Wert von knapp 34% aufzeigen. Dies bestätigt auch die Gesamtprüfung der Regressionsfunktion durch den F-Test, der die Gültigkeit des Modells auf dem  $p < 0,01$  Niveau bestätigt. Offensichtlich wird das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen durch dieses Regressionsmodell deutlich besser erklärt als in Modell IIIa. Dies ist insofern überraschend, als das in der vorliegenden Studie genau das Gegenteil postuliert wurde: Ein erhöhter vertraglicher Detaillierungsgrad sollte mit einem *verminderten* Auftreten partneropportunistischer Verhaltensweisen einhergehen. Nachdem durch das nicht signifikante Lambda Selektionsprobleme ausgeschlossen werden können, belegt auch die Analyse der Regressionskoeffizienten diesen Befund: So fallen diese für Investitionen in zweckgebundene Sachwerte, Nachfrageunsicherheit, Leistungsambiguität und Transaktionsfrequenz deutlich höher aus als in Modell IIIa und liegen nun zwischen 0,29 und 0,38. Im Hinblick auf diese Einflussfaktoren fördert ein erhöhtes Ausmaß vertraglicher Detaillierung also erst partneropportunistische Verhaltensweisen zutage, die ohne diesen Detaillierungsgrad nicht vorlagen. Daneben kommt es auch im Hinblick auf die Humankapitalspezifität zu einem Anstieg des Beta-Koeffizienten, auch wenn das Vorzeichen genau wie in Modell I und II in diesem Fall erneut einen negativen Zusammenhang zwischen den Konstrukten andeutet. Vor dem Hintergrund solcher Signale wird das Plus an vertraglicher Regelungsdichte offensichtlich nicht als unwillkommene Kontrolle betrachtet, sondern vielmehr als Ausdruck ernst gemeinter Bemühungen, die Beziehung transparent zu gestalten und langfristig zu stabilisieren. Lediglich für Preisunsicherheit ergibt sich ein deutlich kleinerer Koeffizient, der sich hypothesenkonform als nicht signifikant erweist. Im Hinblick auf diese Form der externen Unsicherheit ist also ein erhöhter vertraglicher Detaillierungsgrad das angemessene Mittel, partneropportunistische Verhaltensweisen begrenzen zu können. Gleiches gilt auch für technologische Unsicherheit, obwohl der Rückgang des Beta-Koeffizienten im Vergleich zu Modell IIIa nicht besonders deutlich ausfällt. Die Wirksamkeit eines erhöhten vertraglichen Detaillierungsgrades kann nur für technologische Unsicherheit und Preisunsicherheit festgestellt werden. Unter Maßgabe eines Alpha-Fehler Niveaus von 0,10, einer Effektstärke von 0,35 und einer Teststärke von 0,90 ergibt die Power Analysis erneut eine fiktive Stichprobengröße von mindestens  $N = 51$ , um

einen nichttrivialen Effekt zu identifizieren. Diese Stichprobengröße liegt deutlich unterhalb der der vorliegenden Subgruppenstichprobe von  $N=62$ .<sup>1422</sup> Da sich die Koeffizienten der Humankapitalspezifität, Preisunsicherheit und technologischer Unsicherheit als nicht signifikant erweisen, kann tatsächlich davon ausgegangen werden, dass keine nicht-trivialen Effekte vorliegen, sodass die Hypothesen 6b<sub>(1), (3)</sub> und <sub>(4)</sub> formal bestätigt werden können. Die Hypothesen 6b<sub>(2), (5), (6)</sub> und <sub>(7)</sub> müssen hingegen verworfen werden: Wie skizziert, erweist sich der vertragliche Detaillierungsgrad hierbei nicht als Baustein zur Begrenzung partneropportunistischer Verhaltensweisen, sondern vielmehr als deren Treiber. Wie in Kapitel 2.3.1 und 3.4.2 aufgezeigt, zeigen sich diese Befunde im Rahmen der empirischen Opportunismusforschung als keineswegs unüblich: Aus dem Set vorliegender Studien konnte erst eine Veröffentlichung den negativen Zusammenhang zwischen vertraglichem Detaillierungsgrad und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen belegen.<sup>1423</sup> Trotz einer im Vergleich zu den bisherigen Studien präziseren Messung des vertraglichen Detaillierungsgrades, kann auch die vorliegende Untersuchung diesen negativen Zusammenhang nicht bestätigen, sondern, analog zu den Befunden von Wuyts/Geyskens, sogar einen z. T. signifikant *positiven* Zusammenhang aufzeigen. Entgegen der transaktionskostentheoretischen Argumentation wird opportunistisches Verhalten (zumindest für einige der identifizierten Treiber) durch formale, „hierarchieähnliche“ Kontrollstrukturen nicht eingedämmt, sondern erst erzeugt. Dies entspricht der bereits angesprochenen Auffassung von Ghoshal/Moran (1996), die argumentieren, dass ein intensiver Gebrauch formaler Überwachungs- und Steuerungsinstrumente opportunistische Verhaltensweisen erst hervorrufen, weil dem Geschäftspartner hierdurch ein Signal zukommt, welches darauf hinweist, dass ihm nicht vertraut wird. Die verstärkte Eindämmung diskretionärer Handlungsspielräume führt aufgrund der fehlenden Loyalität des Partners zu einer verstärkten Ausnutzung der verbliebenen Spielräume, die sich opportunistischen Verhaltensweisen gegenüber als noch nicht ausreichend sicher erweisen.<sup>1424</sup> Auch Wuyts/Geyskens konstatieren: „A potential explanation is that writing something down to be enforced by the court creates rigidity.“<sup>1425</sup>

---

<sup>1422</sup> Eine noch konservativere Vorgehensweise (Teststärke 0,95; Alpha-Fehler Niveau 0,10) ergibt eine erforderliche Stichprobengröße von  $N=60$ , die die vorliegende Subgruppenstichprobengröße immer noch leicht unterschreitet.

<sup>1423</sup> Siehe hierzu die Publikation von Luo (2007a). Nicht nachgewiesen werden konnte der Zusammenhang bspw. bei Deeds/Hill (1999), Cavusgil et al. (2004), Achrol/Gundlach (1999).

<sup>1424</sup> Vgl. Ghoshal/Moran (1996), S. 21-25.

<sup>1425</sup> Wuyts/Geyskens (2005), S. 113.

### 5.2.3 VERTRAGSFUNKTIONEN ALS ALTERNATIVER MESSANSATZ? – EIN EMPIRISCHER EXKURS

Eine andere Möglichkeit für diese Befunde lässt sich auf die methodisch möglicherweise immer noch unzureichende Herangehensweise hinsichtlich einer angemessenen Erfassung von Vertragswerken zurückführen. Es wurde bereits in Kapitel 3.4.2 darauf hingewiesen, dass im Hinblick auf die Einflussfaktoren auf den vertraglichen Detaillierungsgrad auch unter Anwendung eines klauselbezogenen Indexes z. T. nur widersprüchliche oder nicht signifikante Befunde hinsichtlich der Wirkungen von Faktorspezifität und verschiedenen Formen der Unsicherheit erreicht werden konnten. Berücksichtigt man schließlich noch die dargestellten Ergebnisse der Opportunismusforschung (Kapitel 2.3), deuten die Befunde in ihrem Widerspruchsgehalt darauf hin, dass diese eindimensionale Konzeptualisierung des vertraglichen Detaillierungsgrades offensichtlich nur in wenigen Fällen geeignet erscheint, eindeutige Wirkungsbeziehungen aufzudecken. Sowohl die direkte Abfrage als auch das Zusammenziehen von im Hinblick auf ihre Zielsetzung völlig unterschiedlichen Klauseln in einen übergreifenden Index, erweisen sich möglicherweise als zu allgemein und tragen den tatsächlichen Regelungstatbeständen zu wenig Rechnung: „Contracts of varying detail and specificity exist in practice, and they affect [...] opportunism differently.“<sup>1426</sup> Das Problem könnte also darin bestehen, dass viele der bisherigen Messansätze weniger auf die eigentlichen Inhalte der dem Vertrag zugrunde liegenden Klauseln, als vielmehr auf deren bloßes Vorhandensein abstellen. Das Übergehen dieser inhaltlichen Aspekte kann dazu führen, dass Einzelwirkungen bestimmter Klauseln nicht identifiziert oder andere bestehende Effekte gänzlich überdeckt oder verzerrt werden.<sup>1427</sup> Demzufolge konstatieren Klein/Woolthuis (2005): „Key to this understanding is that the general conceptualization of contracts as uni-dimensional legal safeguarding instruments is wrong.“<sup>1428</sup> Und weiter: „[...] future researchers should look at, first, the precise content of clauses included.“<sup>1429</sup> Es liegen, abseits der Opportunismusforschung, etwa ein Dutzend Veröffentlichungen der letzten Jahre vor, die den Vertrag tatsächlich als mehrdimensionales Konstrukt verstehen und somit auf einzelnen vertraglichen Regelungen und deren Zweckdienlichkeit abstellen. Die hierbei vorgestellten Vertragsfunktionen erweisen sich als relativ ähnlich<sup>1430</sup>: Während

---

<sup>1426</sup> Cavusgil et al. (2004), S. 12.

<sup>1427</sup> Vgl. Anderson/Dekker (2005), S. 1742; Reuer/Ariño (2007), S. 314.

<sup>1428</sup> Klein Woolthuis et al. (2005), S. 834; siehe auch Reuer/Ariño (2007), S. 328.

<sup>1429</sup> Klein Woolthuis et al. (2005), S. 836.

<sup>1430</sup> Eine Ausnahme hiervon repräsentieren die Studie von Hagedorn/Hesen (2007), S. 857, die die Verwendung sechs verschiedener Vertragsklauseln in unterschiedlichen Formen zwischenbetrieblicher Beziehungen



Ryall/Sampson (2004) die Dimensionen „Überwachung“, „Vertragsdetaillierung im Hinblick auf die Pflichten der Akteure“ und „Vertragsstrafen“ vorschlagen,<sup>1431</sup> extrahiert Luo (2002) gleichermaßen eine Dimension der „Vertragsdetaillierung“, identifiziert darüber hinaus aber noch eine Funktion, die auf den Umgang mit zukünftigen „Anpassungen und Veränderungen“ abstellt.<sup>1432</sup> Auch Argyres et al. (2007) betonen die Vertragsfunktion der „Anpassung“ an zukünftige Veränderungen, schlagen daneben aber noch die Funktion der detaillierten „Aufgabenbeschreibung“ vor, welche sich auf die genauen Spezifikationen der zu erbringenden Leistung bezieht.<sup>1433</sup> Des Weiteren stellen Avadikyan et al. (2001) neben einer „Absicherungs“- und „Koordinationsfunktion“ in ihrer Fallstudie auch auf eine „kognitive Funktion“ von Verträgen ab, die das gezielte Aktivieren von Lernprozessen ermöglicht.<sup>1434</sup> Die beiden Funktionen der „Absicherung“ und „Kontrolle“ werden gleichermaßen auch von Mellewigt et al. (2007) theoretisch aufgegriffen,<sup>1435</sup> deren unterschiedliche Wirkungen aber (empirisch) nicht getrennt voneinander betrachtet. In den Fallstudien von Klein Woolthuis et al. (2005) finden sich dagegen nicht nur die beiden Dimensionen der „Absicherung“<sup>1436</sup> und „Koordination“, sondern auch die der „Anpassung“ und die einer „Signalwirkung“, wobei sich letztere auf das mit bestimmten Klauseln einhergehende Signal der Selbstverpflichtung gegenüber dem Partner bezieht.<sup>1437</sup> Insgesamt erscheint es abschließend wichtig zu betonen, dass die meisten Verträge viele der skizzierten Vertragsfunktionen gleichermaßen abdecken und so gleichzeitig ganz verschiedene Beiträge hinsichtlich der Gestaltung der Leistungsbeziehung zu leisten imstande sind.<sup>1438</sup>

Den skizzierten Ansätzen möchte die vorliegende Arbeit insofern Rechnung tragen, als dass geprüft werden soll, inwieweit die Differenzierung in verschiedene Vertragsfunktionen einen möglicherweise geeigneteren Zugang darstellt, die verhaltensbegrenzenden Effekte dieser formalen Vereinbarungen aufzuzeigen. Unter Bezugnahme auf die transaktionskostentheoretisch fundierten Treiber partneropportunistischer Verhaltensweisen erscheint eine Differenzierung in eine vertragliche Schutz- und Überwachungsfunktion<sup>1439</sup>

---

untersuchen sowie die Studie von Anderson/Dekker (2005), die 24 verschiedene Klauseln zu vier Faktoren verdichten: „rights assignment“, „after-sales service“, „product and price“ und „legal recourse“, vgl. S. 1743.

<sup>1431</sup> Vgl. Ryall/Sampson (2004), S. 9.

<sup>1432</sup> Vgl. Luo (2002), S. 905 und S. 911.

<sup>1433</sup> Vgl. Argyres et al. (2007), S. 5.

<sup>1434</sup> Vgl. Avadikyan et al. (2001), S. 1445.

<sup>1435</sup> Vgl. Mellewigt et al. (2007b), S. 834.

<sup>1436</sup> Vgl. Klein Woolthuis et al. (2005), S. 821.

<sup>1437</sup> Vgl. Klein Woolthuis et al. (2005), S. 835.

<sup>1438</sup> Vgl. Klein Woolthuis et al. (2005), S. 835.

<sup>1439</sup> Vgl. hierzu bspw. Ryall/Sampson (2004), Avadikyan et al. (2001), Klein Woolthuis et al. (2005), Reuer/Ariño (2007) sowie Mellewigt et al. (2007).

sowie eine Anpassungs- und Koordinationsfunktion<sup>1440</sup> als sinnvoll,<sup>1441</sup> die die Treiber opportunistischer Verhaltensweisen in möglicherweise unterschiedlich geeigneter Art in der Lage sind, wirksam einzuschränken. Gelingt es also, die strukturelle Ausgestaltung des Vertrages in geeigneter Weise auf die unterschiedlichen Treiber partneropportunistischer Verhaltensweisen auszurichten, wird möglicherweise eine verbesserte Begrenzung von Partneropportunismus erreicht. Ein erhöhtes Maß an Absicherungswirkung könnte demzufolge durch das optimale Zusammenspiel von Schutz- und Koordinationsklauseln erfolgen. Es ist anzunehmen, dass die von Faktorspezifität ausgehenden Gefahren durch die verstärkte Verwendung solcher Klauseln begrenzt werden, die dem Schutz unternehmenseigener Investitionen und Know-how dienlich sind. Folgt man Reuer/Ariño (2007), werden solche Klauseln vor allem auf Fragen des geistigen und materiellen Eigentums,<sup>1442</sup> der Risikoteilung und Verteilung der Entscheidungsrechte, der Vertragsbeendigung,<sup>1443</sup> der Konfliktlösung,<sup>1444</sup> juristischer Regressbindungen,<sup>1445</sup> Vertragsstrafen<sup>1446</sup> oder Geheimhaltungspflichten<sup>1447</sup> abstellen.<sup>1448</sup> Sowohl Reuer/Ariño (2007) als auch Anderson/Dekker (2005) konnten den positiven Zusammenhang zwischen Faktorspezifität und einer verstärkten Verwendung dieser Art von Klauseln empirisch bestätigen.<sup>1449</sup> Es wurde argumentiert, dass die Leistungsambiguität des Herstellers vor allem auf Informationsasymmetrien zurückzuführen ist. Zur Einschränkung der entsprechenden Risiken bietet sich vor allem die Installation nachvertraglicher Überwachungsprozeduren an, die es im Idealfall gewährleisten, die Erfüllung der Verpflichtungen des Zulieferers und sein vertragskonformes Verhalten zu beurteilen. Die entsprechenden Möglichkeiten und Prozeduren, deren Frequenz und Inhalte, können aber bereits ex-ante im Vertragswerk zu spezifizieren versucht werden.<sup>1450</sup> „Via monitoring, the probability that underperformance will be detected increases. Coupled with penalties for non-compliance with agreed terms, monitoring is a possible solution to the moral hazard problem. To the extent that these

<sup>1440</sup> Vgl. hierzu bspw. Luo (2002).

<sup>1441</sup> Williamson (1991) führt hierzu an, dass in Hybriden-Strukturen Verträge sowohl mit Anpassungsklauseln als auch mit Konfliktregelungsmechanismen ausgestattet sind, vgl. S. 281. Das Schrifttum zeigt darüber hinaus, dass die Differenzierung in drei Dimensionen keineswegs unüblich ist: Siehe hierzu bspw. Ryall/Sampson (2009); Klein Woolthuis (2005).

<sup>1442</sup> Siehe hierzu bspw. Klein Woolthuis et al. (2005), S. 823; Ariño et al. (2008); Hagedorn/Hesen (2007).

<sup>1443</sup> Siehe hierzu bspw. Argyres/Mayer (2005), S. 15.

<sup>1444</sup> Siehe hierzu bspw. Hagedorn/Hesen (2007); Argyres/Mayer (2005).

<sup>1445</sup> Siehe hierzu bspw. Anderson/Dekker (2005), S. 1745.

<sup>1446</sup> Siehe hierzu bspw. Ryall/Sampson (2004), S. 11.

<sup>1447</sup> Siehe hierzu bspw. Ariño et al. (2008).

<sup>1448</sup> Vgl. Reuer/Ariño (2007), S. 322.

<sup>1449</sup> Vgl. Reuer/Ariño (2007), S. 324ff.; Anderson/Dekker (2005), S. 1744ff. Nicht bestätigt werden konnte dieser Zusammenhang hingegen bei Srinivasan/Brush (2006), S. 448ff.

<sup>1450</sup> Vgl. Ryall/Sampson (2009), S. 13; Wathne/Heide (2000), S. 43f.

mechanisms must be tailored to the current alliance activities (i.e., terms are not boilerplate), all of these mechanisms are costly to draft, requiring detailed negotiations between potential partners.<sup>1451</sup>

Im Hinblick auf die von den verschiedenen Formen der Umweltunsicherheit ausgehenden Risiken ist zu vermuten, dass jene Klauseln am ehesten zur Absicherung beitragen werden, die der Anpassung der Geschäftsbeziehung an veränderte marktliche oder technologische Veränderungen ausreichend Rechnung tragen. Gelingt es also ex-ante bereits zu spezifizieren, wie im Falle verschiedener Formen der Umweltentwicklung reagiert werden soll,<sup>1452</sup> zeigt sich der Vertrag ex-post als flexibel genug, diesen veränderten Rahmenbedingung Rechnung zu tragen, sodass ein vermindertes Risiko besteht, dass der Partner Nachverhandlungen einseitig auch durchsetzen kann. Gelingt es also, Prinzipien und Leitlinien hinsichtlich Umgang und Vorgehensweise mit entsprechenden „Szenarien“ vertraglich festzulegen, so beschränkt dies die späteren Handlungsspielräume, die diese neuen Entwicklungen im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit, opportunistische Verhaltensweisen tatsächlich auch durchsetzen zu können, ermöglichen. Typische Klauseln dieser Art beziehen sich auf Fragen der „höheren Gewalt“<sup>1453</sup>, Preisanpassungen<sup>1454</sup> und technische Modifikationen<sup>1455</sup>, worüber nicht nur Handlungsanweisungen zum Umgang mit bestimmten Eventualitäten definiert, sondern auch Toleranzbereiche zustande kommen, außerhalb derer Veränderungen durch den Partner nicht mehr abgegolten werden.<sup>1456</sup> Im Hinblick auf diese Argumentationslinie liegen bislang keine empirischen Ergebnisse vor. Die wenigen empirischen Studien, die anpassungsbezogene Klauseln aufgreifen, weisen vor allem nach, dass eine Zusammenarbeit in der Vergangenheit oder das Vorliegen von Vertrauen dazu führt, dass zunehmend mehr anpassungsbezogene Klauseln zur Verwendung gebracht werden.<sup>1457</sup>

Im Hinblick auf die Transaktionsfrequenz, z. T. aber auch auf die Gefahren der Leistungsambiguität, scheint hingegen die verstärkte Verwendung koordinationsbezogener Klauseln ein Ansatzpunkt zu sein, die hieraus hervorgehenden Risiken wirksam einzuschränken.<sup>1458</sup> Gelingt es, die entsprechenden Schnittstellen zu harmonisieren und so

---

<sup>1451</sup> Ryall/Sampson (2009), S. 12.

<sup>1452</sup> Vgl. Luo (2002), S. 905; Mayer/Bercovitz (2005), S. 5.

<sup>1453</sup> Siehe hierzu bspw. Luo (2002); Hagedorn/Hesen (2007).

<sup>1454</sup> Siehe hierzu bspw. Crocker/Reynolds (1993); Mayer/Bercovitz (2008).

<sup>1455</sup> Siehe hierzu bspw. Argyres/Mayer (2005).

<sup>1456</sup> Vgl. Eckhard (2008), S. 53f.

<sup>1457</sup> Vgl. hierzu die Befunde von Luo (2002); Argyres et al. (2007); Klein Woolthuis (2005).

<sup>1458</sup> Gerade der Bezug von Modulen und Systemen im Rahmen von Hersteller-Zulieferer Beziehungen der Automobilindustrie zeichnet sich durch eine erhöhte Komplexität aus, was eine höhere Koordination der arbeitsteiligen Aktivitäten zwischen den Partnern erforderlich macht, vgl. Krystek (1999), S. 838.

durch die Zuweisung von Rollen, Aufgabenpaketen und Verantwortlichkeiten Abwicklung, Prozess und Frequenz der Leistungserbringung des Zulieferers festzulegen, ergeben sich auch an dieser Stelle weniger Handlungsspielräume, die opportunistisch ausgenutzt werden könnten. Koordinationsbezogene Klauseln beziehen sich deswegen häufig auf die Definition von Informationspflichten, Berichtsregelungen<sup>1459</sup> und Fortschrittsanzeigen<sup>1460</sup> sowie Aufgabenpakete und Verantwortlichkeiten.<sup>1461</sup> Im Hinblick auf die vorliegende Fragestellung sind auch hier keine empirischen Befunde auszuweisen.<sup>1462</sup> Lediglich Reuer/Ariño (2007) konnten nachweisen, dass Faktorspezifität nicht mit einer verstärkten Verwendung koordinationsbezogener Klauseln einhergeht. Ferner zeigen Anderson/Dekker (2005), dass ein Anstieg der Aufgabenkomplexität eine vermehrte Verwendung koordinationsbezogener Klauseln zur Folge hat.<sup>1463</sup>

Aufgrund des Fehlens eines theoretisch belastbaren Fundaments sollen *keine* Hypothesen über den Zusammenhang zwischen den transaktionskostentheoretisch begründbaren Treibern opportunistischer Verhaltensweisen und deren Eindämmung durch die Anwendung inhaltlich unterschiedlicher Sets an Klauseln aufgestellt werden. Dennoch soll der vermutete Zusammenhang überprüft werden, um sicherzustellen, dass nicht ein differenzierterer Messansatz des vertraglichen Detaillierungsgrades zu Befunden führt, die im Rahmen der bisherigen Vorgehensweise übersehen worden wären. Zur Abbildung der verschiedenen Vertragsfunktionen muss es gelingen, die Mehrdimensionalität der Regelungstatbestände aufzudecken und eine Zuordnung der einzelnen Klauseln vorzunehmen. Die hierzu sonst übliche Verwendung einer EFA kann an dieser Stelle keine verlässlichen Werte liefern,<sup>1464</sup> da aufgrund der binären Struktur der Vertragsklauseln einerseits eine erhebliche Verletzung der der EFA zugrunde liegenden Normalverteilungsannahme gegeben ist,<sup>1465</sup> und andererseits die klassische EFA für intervallskalierte Variablen entwickelt wurde. Geht man nun davon aus, dass die Dummy-Variablen künstlich<sup>1466</sup> dichotomisierte Variablen darstellen, die auf

---

<sup>1459</sup> Vgl. hierzu bspw. Reuer/Ariño (2007), S. 322; Argyres/Mayer (2005).

<sup>1460</sup> Vgl. Avadikyan et al. (2001), S. 1454; Anderson/Dekker (2005); Ryall/Sampson (2004). Fortschrittsanzeigen können auch den Risiken der Leistungsambiguität entgegenwirken, weil hierdurch mehr Transparenz in den Leistungserstellungsprozess gebracht wird.

<sup>1461</sup> Vgl. hierzu bspw. Klein Woolthuis (2005), S. 828; Argyres et al. (2007).

<sup>1462</sup> Häufiger untersucht werden hingegen bspw. die Einflussfaktoren der strategischen Bedeutung der Transaktion (bspw. Klein Woolthuis et al. (2005); Reuer/Ariño (2007)) sowie der Einfluss früherer Vertragsbeziehungen und Vertrauen (bspw. Ryall/Sampson (2009); Argyres et al. (2007); Reuer/Ariño (2007)).

<sup>1463</sup> Vgl. Anderson/Dekker (2005), S. 1742.

<sup>1464</sup> Die führen auch Anderson/Dekker (2005), S. 1747 an, die in ihrer Analyse eine klassische EFA heranziehen.

<sup>1465</sup> Vgl. Reuer/Ariño (2007), S. 321.

<sup>1466</sup> Eine künstliche Dichotomie ist gegeben, wenn ein eigentlich kontinuierlich verteiltes Merkmal auf zwei Stufen reduziert wird, vgl. Bortz/Döring (2006), S. 507.

intervallskalierten latenten Variablen beruhen,<sup>1467</sup> dann kann deren Zusammenhang über eine tetrachorische<sup>1468</sup> Korrelationsmatrix berechnet werden, die geschätzte Maße des „wahren“ Zusammenhangs zwischen den (künstlichen) Dichotomien beinhaltet<sup>1469</sup> und im Anschluss einer faktoranalytischen Betrachtung zugeführt werden kann. Tetrachorische Korrelationen können über verschiedenartigste Approximationstechniken erstellt werden. Im vorliegenden Fall geschah dies unter Zuhilfenahme eines für das Statistikprogramm STATA entwickelten Makros. Tab. 27 zeigt zunächst die geschätzten tetrachorischen Korrelationen zwischen den acht Vertragsklauseln, während Tab. 28 die Ergebnisse der darauf basierenden und im Anschluss durchgeführten Hauptkomponenten-Analyse<sup>1470</sup> mit Varimax-Rotation zusammenfasst.

Klauseln	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Regelmäßige Berichte	1,00							
(2) Kündigung der Beziehung	0,09	1,00						
(3) Schutz von geistigem Eigentum	0,47	0,49	1,00					
(4) Benachrichtigung bei Abweichungen	0,02	0,54	0,65	1,00				
(5) Geschützte Informationen	0,27	0,35	0,60	0,60	1,00			
(6) Untersuchung durch Wirtschaftsprüfer	0,42	0,34	0,38	0,38	0,83	1,00		
(7) Schiedsgerichtsbarkeit	0,11	0,47	0,33	0,28	0,37	0,59	1,00	
(8) Modifikation technischer Spezifikationen	0,41	0,28	0,67	0,42	0,30	0,49	0,49	1,00

N = 137

**Tabelle 27: Tetrachorische Korrelation zwischen acht Vertragsklauseln**

Unter Zuhilfenahme des Eigenwerte-Kriteriums konnten zwei Faktoren extrahiert werden, die insgesamt knapp 65% Varianzerklärung aufweisen. Hierbei laden fünf der acht Klauseln eindeutig auf Faktor 1, während Klausel 1 und Klausel 8 eindeutig dem zweiten Faktor zuordnen sind. Die Ladung der Klausel 6 („Regelungen zur Untersuchung von Unterlagen durch einen Wirtschaftsprüfer“) verteilt sich etwa gleichermaßen stark auf beide Faktoren, sodass keine eindeutige Zuordnung zu einem der beiden Faktoren erfolgen kann. Auf Basis dieses Ergebnisses wird die Klausel aus dem gesamten Set an Vertragsklauseln entfernt und im Folgenden nicht mehr berücksichtigt. Über eine (formative) Indexbildung wird abschließend nun ein Faktor „Absicherung“ (Klausel 2, 3, 4, 5 und 7) und ein Faktor „Anpassung und Koordination“ (Klausel 1 und 8) gebildet.

<sup>1467</sup> Vgl. hierzu Drasgow (1988).

<sup>1468</sup> Die tetrachorische Korrelation geht auf Pearson (1907) zurück. Der sehr anspruchsvolle mathematische Hintergrund und das dazugehörige Formelwerk sollen in der vorliegenden Arbeit nicht dargestellt werden. Stattdessen sei auf Digby (1983) und Edwards/Edwards (1984) verwiesen. Zur Näherungsformel siehe Glass et al. (1970), S. 166.

<sup>1469</sup> Vgl. Bortz (2005), S. 230.

<sup>1470</sup> Siehe vertiefend hierzu Jackson (1991).

Klauseln	Faktor 1	Faktor 2
(1) Regelmäßige Berichte	-0,095	<b>0,748</b>
(2) Kündigung der Beziehung	<b>0,472</b>	-0,270
(3) Schutz von geistigem Eigentum	<b>0,346</b>	0,231
(4) Benachrichtigung bei Abweichungen	<b>0,503</b>	-0,229
(5) Geschützte Informationen	<b>0,380</b>	0,129
(6) Untersuchung durch Wirtschaftsprüfer	0,290	0,320
(7) Schiedsgerichtsbarkeit	<b>0,343</b>	0,024
(8) Modifikation technischer Spezifikationen	0,223	<b>0,378</b>
<b>Eigenwert</b>	4,00	1,18
<b>Erklärter Varianzanteil</b>	43,77	21,01
<b>Erklärter Varianzanteil (kumuliert)</b>	43,77	64,78
N = 137		

**Tabelle 28: Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation**

Die Zuordnung der Klauseln zu zwei extrahierten Faktoren erweist sich im Übrigen als fast deckungsgleich zu den Befunden von Reuer/Ariño (2007), die im Rahmen einer identischen Vorgehensweise und einem nahezu gleichen Set an Klauseln, lediglich die bei dieser Studie eliminierte Klausel 6 eindeutig dem zweiten Faktor zuordnen konnten.<sup>1471</sup> Die beiden so gebildeten Faktoren gehen nun getrennt in die Regressionsanalyse ein – Tab. 29 zeigt die dbzgl. Befunde, die kurz besprochen werden sollen.<sup>1472</sup> Alle vier Modelle sind auf einem  $p < 0,05$  Niveau in ihrer Gesamtheit gültig. Die Betrachtung des Bestimmtheitsmaßes unterstreicht die Befunde des Modells IIIb: Unabhängig von der Funktion der untersuchten Klauseln, führt eine verstärkte Verwendung von Vertragsklauseln nicht zu einem verminderten Auftreten partneropportunistischer Verhaltensweisen, sondern zu deren Zunahme, sodass die adjustierten  $R^2$ -Werte im Vergleich zu den Modellen, die auf einen nur geringen Einsatz solcher Klauseln abstellen, deutlich zunehmen. Eine Betrachtung der Beta-Koeffizienten bringt im Vergleich zu Modell IIIb tatsächlich zumindest in einigen Fällen weiterführende Erkenntnisse: So deuten die Befunde darauf hin, dass eine Absicherung der mit Leistungsambiguität und hoher Transaktionsfrequenz einhergehenden Risiken tatsächlich eher über die Verwendung von Anpassungs- und Koordinationsklauseln erreicht wird als über den Einsatz von Absicherungs- und Schutzklauseln. In beiden Fällen kommt es im Rahmen

<sup>1471</sup> Vgl. Reuer/Ariño (2007), S. 322. Auch der Anteil aufgeklärter Varianz von 69,05% entspricht dem hier vorliegenden Varianzanteil von knapp 65% fast zur Gänze. Auch andere Veröffentlichungen beziehen sich auf zwei Vertragsfunktionen: siehe hierzu bspw. die Studien von Luo (2002), Argyres et al. (2007), Reuer/Ariño (2007) und Mellewigt et al. (2007).

<sup>1472</sup> Die Prüfung der entsprechenden Anwendungsvoraussetzungen ergab folgendes Bild: In zwei der vier Modelle zeigten sich Probleme im Hinblick auf die Normalverteilung der Residuen. Zur dbzgl. Diskussion siehe Kapitel 5.2.1 und 4.8.1. In einem anderen Fall zeigte sich der Breusch-Pagan-Test signifikant, was allerdings auf die nur sehr kleine Subgruppengröße von 45 zurückgeführt werden kann. Der White-Test hingegen zeigt sich als nicht signifikant, sodass nicht von einer gravierenden Verletzung der Homoskedastizitätsannahme ausgegangen wird. Für eine Übersicht über die Prüfungsergebnisse hinsichtlich der Annahmeprüfungen siehe Anhang A4.

einer verstärkten Verwendung von Schutz- und Absicherungsklauseln zu einem deutlichen Anstieg des Beta-Koeffizienten, im Fall einer Zunahme von Anpassungs- und Koordinationsklauseln zu einem deutlichen Rückgang des Koeffizienten.

	MODELL III - Erweiterung Vertraglicher Detaillierungsgrad	Absicherungsklauseln				Koordinations-/Anpassungsklauseln			
		gering (a)		hoch (b)		gering (a)		hoch (b)	
	Konstante	2,96 *	(1,33)	0,04	(1,45)	3,150 *	(1,22)	1,1	(1,09)
Kontrollvariablen	Befragte Organisation	<b>0,137</b>	0,320 (0,346)	<b>0,299</b> †	0,743 (0,412)	<b>0,194</b>	0,461 (0,322)	<b>0,022</b>	0,053 (0,409)
	Zulieferpyramide	<b>-0,027</b>	-0,060 (0,338)	<b>0,279</b> †	0,703 (0,387)	<b>0,182</b>	0,438 (0,390)	<b>-0,225</b>	-0,516 (0,498)
	Strategische Bedeutung (Bauteil)	<b>-0,295</b> *	-0,183 (0,075)	<b>-0,112</b>	-0,073 (0,098)	<b>-0,279</b> †	-0,170 (0,086)	<b>-0,093</b>	-0,064 (0,092)
	Wettbewerbsintensität Lieferantenmarkt	<b>-0,350</b> **	-0,296 (0,093)	<b>-0,356</b> *	-0,277 (0,104)	<b>-0,272</b> *	-0,231 (0,092)	<b>-0,350</b> *	-0,269 (0,106)
	Multisourcing-Strategie (Bauteil)	<b>-0,122</b>	-0,134 (0,131)	<b>-0,013</b>	-0,020 (0,240)	<b>-0,255</b> *	-0,292 (0,131)	<b>0,084</b>	0,125 (0,207)
Unabhängige Variablen	Investitionen in spezifisches Humankapital	<b>-0,234</b>	-0,203 (0,138)	<b>-0,174</b>	-0,159 (0,164)	<b>-0,356</b> **	-0,340 (0,128)	<b>-0,093</b>	-0,072 (0,141)
	Investitionen in zweckgebundene Sachwerte	<b>0,221</b>	0,159 (0,126)	<b>0,325</b> †	0,326 (0,194)	<b>0,194</b> †	0,160 (0,089)	<b>0,114</b>	0,087 (0,122)
	Nachfrageunsicherheit	<b>0,389</b> **	0,336 (0,127)	<b>-0,016</b>	-0,015 (0,138)	<b>0,212</b>	0,189 (0,133)	<b>0,413</b> **	0,351 (0,126)
	Preisunsicherheit	<b>0,140</b>	0,106 (0,114)	<b>0,136</b>	0,112 (0,118)	<b>0,088</b>	0,069 (0,112)	<b>0,278</b> †	0,215 (0,111)
	Technologische Unsicherheit	<b>0,105</b>	0,082 (0,091)	<b>-0,007</b>	-0,006 (0,131)	<b>0,104</b>	0,083 (0,097)	<b>0,101</b>	0,077 (0,125)
	Leistungsambiguität	<b>0,042</b>	0,028 (0,071)	<b>0,467</b> **	0,336 (0,115)	<b>0,226</b> †	0,160 (0,085)	<b>0,019</b>	0,013 (0,110)
	Transaktionsfrequenz	<b>0,077</b>	0,193 (0,292)	<b>0,166</b>	0,493 (0,458)	<b>0,207</b> †	0,568 (0,314)	<b>0,155</b>	0,397 (0,359)
	Korrekturvariable (Lambda)	<b>-0,072</b>	0,231 (0,713)	<b>0,241</b>	1,13 (0,821)	<b>-0,133</b>	-0,590 (0,890)	<b>0,277</b>	0,906 (0,699)
	<b>F</b>	<b>2,64</b> **		<b>2,69</b> **		<b>2,63</b> **		<b>3,04</b> **	
	<b>R<sup>2</sup> (adj.)</b> - nur Kontrollvariablen -	<b>7,7</b>		<b>7,2</b>		<b>3,2</b>		<b>14,3</b>	
	<b>R<sup>2</sup> (adj.)</b>	<b>21,5</b>		<b>33,2</b>		<b>21,4</b>		<b>37,6</b>	
	<b>N</b>	<b>79</b>		<b>45</b>		<b>79</b>		<b>45</b>	

† p < 0,10 \* p < 0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001  
 Abhängige Variable : Partneropportunismus  
 standardisierter Koeffizient (beta) / unstandardisierter Koeffizient / (Standardabweichung in Klammern)  
 Die R<sup>2</sup>-Werte sind in % dargestellt.

**Tabelle 29: Vertragsfunktionen - Ergebnisse der Regressionsanalyse (Exkursmodelle)**

Im Hinblick auf die Faktorspezifität ergibt sich folgendes Bild: Zunächst zeigt sich im Gegensatz zu den Befunden des Modells III, dass der negative Effekt zwischen Humankapitalspezifität und Partneropportunismus bei einem verstärkten Ausmaß der Verwendung von Klauseln in beiden Fällen niedriger ausfällt; m. a. W. wird das positive Signal, das von den Investitionen in Humankapital ausgeht, durch einen vermehrten Einsatz von Vertragsklauseln offensichtlich wieder relativiert. Dies ändert tatsächlich nichts an dem negativen Gesamtzusammenhang, lässt diesen aber schwächer ausfallen; das Modell III kam hier genau zu einem gegensätzlichen Befund.<sup>1473</sup>

<sup>1473</sup> Der gleiche Argumentationsgang gilt für die Kontrollvariable „Strategische Bedeutung des Bauteils“. Die Motivation des Zulieferers, Aufträge dieser Art mit Wohlgefallen zu quittieren, relativiert sich im Falle einer verstärkten Verwendung von Absicherungs- bzw. Anpassungsklauseln. Auch dieser Effekt erweist sich im Vergleich zu Modell III als widersprüchlich.

Interessant sind die Befunde für die Investitionen in zweckgebundene Sachwerte: Anders als vermutet, tragen hier nicht Schutz- und Absicherungsklauseln zu einem verminderten Rückgang partneropportunistischer Verhaltensweisen bei, sondern gerade der Einsatz von Anpassungs- und Koordinationsklauseln. Während es in einem Fall (Schutzklauseln) also wieder zu einem deutlichen Anstieg des Beta-Koeffizienten kommt, geht dieser im anderen Fall (Anpassungs-/Koordinationsklauseln) wieder deutlich zurück. Auch für die drei Formen der Umweltunsicherheit kommt es zu einem überraschenden Befund: In allen drei Fällen führen Schutz- und Absicherungsklauseln zu einem, wenn mitunter auch nur sehr kleinen, Rückgang der jeweiligen Beta-Koeffizienten. Für die Nachfrage- und Preisunsicherheit gilt dies auch im umkehrten Fall: Hier führt eine verstärkte Verwendung von Anpassungs- und Koordinationsklauseln zu einem deutlichen Anstieg der Beta-Koeffizienten. Für die technologische Unsicherheit kommt es hier zu keinen nennenswerten Änderungen des Koeffizienten. Die Aussage des Modells III kann also insofern präzisiert werden, als dass eine Erhöhung des vertraglichen Detaillierungsgrades besonders dann zu Problemen mit partneropportunistischen Verhaltensweisen führt, wenn im Hinblick auf deren Quelle eine ungeeignete, d. h. mit einem Schwerpunkt auf unzureichende Klauseln zusammengesetzte, Vertragsstruktur gewählt wird.

Trotz gleicher Stichprobengröße soll daraufhin gewiesen werden, dass der Vergleich mit Modell III nur unter allergrößten Vorbehalten vollzogen werden kann: Unterschiede und mögliche Verzerrungen in den Ergebnissen könnten vor allem über den Ausschluss einer Vertragsklausel im vorliegenden Exkurs herrühren. Zum anderen könnten auch die Ergebnisse der „Exkursmodelle“ aufgrund der ungleichen Verteilung der Klauseln (5:2) selbst erheblichen Verzerrungen unterliegen. Hierüber erklären sich auch die deutlichen Unterschiede in den Stichprobengrößen: Während die Teilung der Stichprobe am Median im Modell III mit acht Klauseln zu zwei exakt gleichgroßen Subgruppen führt, kommt es in den „Exkursmodellen“ (mit nur sieben Klauseln) zu erheblichen Ungleichgewichten. Trotz – und vielleicht auch gerade wegen - ihrer z. T. ungewöhnlichen und interessanten Befunde bleibt der tatsächliche Wert dieser Modelle im Vergleich zu Modell III letztlich also dahingestellt.

#### 5.2.4 REPUTATIONSVERLUST

In Kapitel 3.4.3.1 wurde auf die ökonomische Bedeutung der Reputation des Zulieferers abgestellt und argumentiert, dass erhebliche Anreize vorliegen, dieses in der Vergangenheit kostenintensiv aufgebaute Reputationskapital nicht durch opportunistische Verhaltensweisen gefährden zu wollen, da hierüber auch die Teilhabe an zukünftigen Geschäftsbeziehungen



nachhaltig eingeschränkt werden würde. Eine solche Reputationsschädigung des Zulieferers könnte der Hersteller im Falle eines Vertragsbruchs über das Hineintragen dieser negativen Informationen in die Öffentlichkeit versuchen zu erwirken und über diese Bedrohung Anreize setzen, opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers wirksam einzuschränken. Es wurde darüber hinaus argumentiert, dass die Durchsetzung dieses Reputationsmechanismus keines Eingreifens einer Drittpartei bedarf und insofern als ein sich selbst durchsetzender Mechanismus zu verstehen ist.

Prüfung der regressionsbezogenen Anwendungsvoraussetzungen	
Modell IVa	Modell IVb
<b>korrekte Modellspezifikation</b>	<b>korrekte Modellspezifikation</b>
RAMSEY RESET TEST:	RAMSEY RESET TEST:
$F(3, 37) = 0,22$ Prob > F=0,882	$F(3, 55) = 0,49$ Prob > F=0,686
LINK-TEST:	LINK-TEST:
hatsq: $P>(t) = 0,437$	hatsq: $P>(t) = 0,250$
<b>Normalverteilung der Residuen</b>	<b>Normalverteilung der Residuen</b>
SHAPIRO-WILK-TEST:	SHAPIRO-WILK-TEST:
Prob>z = 0,285	Prob>z = 0,085
<b>Homoskedastizität</b>	<b>Homoskedastizität</b>
WHITE-TEST:	WHITE-TEST:
$Chi2(52) = 53,00$ Prob > chi2 = 0,435	$Chi2(70) = 71,00$ Prob > chi2 = 0,444
BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:	BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:
$Chi2(1) = 0,92$ Prob > chi2 = 0,336	$Chi2(1) = 0,239$ Prob > chi2 = 0,121
<b>Freiheit von Multikollinearität</b>	<b>Freiheit von Multikollinearität</b>
VARIANCE-INFLATION FACTOR:	VARIANCE-INFLATION FACTOR:
max. VIF-Wert: 1,67 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,24	max. VIF-Wert: 1,67 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,24
<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>	<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>
DURBIN-WATSON STATISTIK: 1,885; $d_l: 1,087$ ; $d_u: 2,116$ ; $\alpha=0,05$	DURBIN-WATSON STATISTIK: 1,964; $d_l: 1,239$ ; $d_u: 2,026$ ; $\alpha=0,05$

**Tabelle 30: Modell IV – Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen**

Bevor die Ergebnisse der Hypothese 7 vorgestellt werden, soll zunächst wieder die Prüfung der regressionsbezogenen Anwendungsvoraussetzungen erfolgen, die in Tab. 30 zusammengefasst sind. Auf Basis der Befunde des Ramsey-Reset Tests und des LINK-Tests kann zunächst für beide Modelle von einer korrekten Modellspezifikation ausgegangen werden. Der nicht signifikante Shapiro-Wilk Test deutet in beiden Modellen darauf hin, dass von einer Normalverteilung der Residuen auszugehen ist. Darüber hinaus zeigen die nicht signifikanten Befunde des White-Tests und des Breusch-Pagan Tests, dass in beiden Modellen die Annahme der Homoskedastizität als nicht verletzt beurteilt werden kann. Gleiches gilt für die Annahme der Multikollinearität und der Autokorrelation: Sowohl die VIF-Werte als auch die Durbin-Watson Statistik liegen außerhalb der kritischen Bereiche und

weisen damit auf keine Verletzung dieser beiden Annahmen hin. Tab. 31 zeigt nun die Ergebnisse der Regressionsanalyse für Modell IV.

<b>MODELL IV</b>					
<b>Drohender Reputationsverlust</b>		<b>gering (a)</b>		<b>hoch (b)</b>	
	Konstante	3,116 **	(0,970)	2,154 *	(0,903)
<b>Kontrollvariablen</b>	<b>Befragte Organisation</b>	<b>0,061</b>	0,134 (0,375)	<b>0,127</b>	0,309 (0,355)
	<b>Zulieferpyramide</b>	<b>-0,057</b>	-0,124 (0,316)	<b>0,145</b>	0,335 (0,331)
	<b>Strategische Bedeutung (Bauteil)</b>	<b>-0,411 **</b>	-0,264 (0,082)	<b>-0,058</b>	-0,035 (0,072)
	<b>Wettbewerbsintensität Lieferantenmarkt</b>	<b>-0,311 *</b>	-0,239 (0,102)	<b>-0,352 **</b>	-0,305 (0,102)
	<b>Multisourcing-Strategie (Bauteil)</b>	<b>-0,251 *</b>	-0,349 (0,170)	<b>-0,031</b>	-0,035 (0,144)
<b>Unabhängige Variablen</b>	<b>Investitionen in spezifisches Humankapital</b>	<b>-0,189</b>	0,167 (0,131)	<b>-0,179</b>	-0,150 (0,105)
	<b>Investitionen in zweckgebundene Sachwerte</b>	<b>0,154</b>	0,131 (0,124)	<b>0,143</b>	0,106 (0,090)
	<b>Nachfrageunsicherheit</b>	<b>0,269 †</b>	0,232 (0,124)	<b>0,133</b>	0,120 (0,112)
	<b>Preisunsicherheit</b>	<b>0,270 *</b>	0,191 (0,095)	<b>0,167</b>	0,135 (0,098)
	<b>Technologische Unsicherheit</b>	<b>0,066</b>	0,054 (0,106)	<b>0,142</b>	0,104 (0,089)
	<b>Leistungsambiguität</b>	<b>0,249 †</b>	0,161 (0,085)	<b>0,142</b>	0,142 (0,087)
	<b>Transaktionsfrequenz</b>	<b>0,148</b>	0,345 (0,308)	<b>0,181</b>	0,526 (0,338)
	<b>F</b>	<b>3,17 **</b>		<b>1,87 †</b>	
	<b>R<sup>2</sup> (adj.) - nur Kontrollvariablen -</b>	<b>10,2</b>		<b>6,4</b>	
	<b>R<sup>2</sup> (adj.)</b>	<b>33,3</b>		<b>17,9</b>	
	<b>N</b>	<b>53</b>		<b>71</b>	

† p < 0,10 \* p < 0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001  
 Abhängige Variable : Partneropportunismus  
 standardisierter Koeffizient (beta) / unstandardisierter Koeffizient / (Standardabweichung in Klammern)  
 Die R<sup>2</sup>-Werte sind in % dargestellt.

**Tabelle 31: Modell IV - Ergebnisse der Regressionsanalyse**

Zunächst wird auf die Befunde des Modells *IVa* eingegangen, das im Fall opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers nicht davon ausgeht, dass hierdurch Reputationsverluste für diesen Akteur realisiert werden können. Der F-Wert von 3,17 belegt zunächst die Gültigkeit des Regressionsmodells – das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers kann dementsprechend auf die lineare Veränderung der unabhängigen Variablen zurückgeführt werden. Die Güte des Modells kann mit einem R<sup>2</sup> (adj.) von etwas über 33% als recht gut bezeichnet werden. Obgleich das Vorzeichen des Koeffizienten der Investitionen in zweckgebundene Sachwerte in die postulierte Richtung weist, ist der Zusammenhang nicht signifikant, sodass Hypothese 7a(2) zurückgewiesen werden muss. Gleiches gilt für die

Humankapitalspezifität: Neben der Tatsache, dass auch dieser Koeffizient keine signifikante Bestätigung findet, deutet das Vorzeichen wie in Modell I und II eher darauf hin, dass diese Form spezifischer Investitionen durch den Hersteller als positives Signal bewertet wird, das opportunistische Verhaltensweisen nicht vorantreibt, sondern zu deren Einschränkung beiträgt. Auch Hypothese  $7a_{(1)}$  muss deshalb zurückgewiesen werden. Weiterhin sind die Hypothesen  $7a_{(5)}$  und  $7a_{(7)}$  zu verwerfen: Die Beta-Koeffizienten der technologischen Unsicherheit und der Transaktionsfrequenz zeigen zwar in die vorhergesagte Richtung, erweisen sich aber ebenfalls als nicht signifikant. Die verbleibenden drei Hypothesen  $7a_{(3)}$ ,  $7a_{(4)}$  und  $7a_{(6)}$  können jedoch bestätigt werden: Die Koeffizienten der Nachfrageunsicherheit, Preisunsicherheit sowie Leistungsambiguität erweisen sich – wenn auch auf keinem übermäßig hohen Signifikanzniveau – als signifikant und zeigen in die postulierte Richtung. Die bestätigten Zusammenhänge erweisen sich mit Beta-Werten um 0,25 auch als durchaus erkennbar. Wie in Modell I und II, zeigen sich im Rahmen der Analyse der Kontrollvariablen erneut signifikant negative Zusammenhänge sowohl zwischen der strategischen Bedeutung des Bauteils als auch der Wettbewerbsintensität auf dem Lieferantenmarkt und dem Ausmaß des Zuliefereropportunismus. Auch in diesem Modell erweisen sich beide Faktoren offensichtlich als wirksame Determinanten partneropportunistischer Verhaltensweisen. Anders als in den vorherigen Modellen tritt auch eine vom Hersteller geführte Multisourcingstrategie als wirksame Maßnahme zur Beschränkung von Partneropportunismus ergänzend hinzu. Der diesbezügliche Koeffizient erweist sich als signifikant und der Effekt mit einem Beta-Wert von 0,25 auch als recht deutlich. *Modell IVb* beinhaltet nun die Möglichkeit, die Reputation des Zulieferers im Falle opportunistischer Verhaltensweisen bedrohen zu können. Zunächst erweist sich auch dieses Modell mit einem F-Wert von 1,87 zumindest noch auf dem 10%-Niveau als signifikant. Hierbei erklären die Regressoren noch knapp 13% der Abweichungen an der Gesamtstreuung (und damit gut 20% weniger als im Modell IVa). Unter der Bedingung, dass die Reputation des Zulieferers durch die Veröffentlichung dessen opportunistischer Verhaltensweisen außerhalb der Unternehmensgrenzen beschädigt werden könnte, zeigen die Regressoren im Vergleich zu Modell IVa eine deutlich verminderte Erklärungskraft im Hinblick auf das Ausmaß von Partneropportunismus, worüber sich die verminderte Qualität des Regressionsmodells erklärt. Abgesehen von den Koeffizienten für technologische Unsicherheit und Transaktionsfrequenz, liegen alle Regressionskoeffizienten von Modell IVb unter dem Niveau der Koeffizienten von Modell IVa (besonders deutlich fällt die Differenz bei der Nachfrage- und Preisunsicherheit sowie der Leistungsambiguität aus). Darüber hinaus ist, abgesehen von einer

Kontrollvariable, kein Koeffizient mehr signifikant. Der Unterschied im Hinblick auf die Stichprobengröße der jeweiligen Subgruppen der Modelle IVa und IVb liegt bei  $N = 18$ , sodass nicht ausgeschlossen werden kann, dass die Unterschiede zwischen den Modellen auch von der unterschiedlichen Stichprobengröße herrühren. Deshalb soll unter Bezugnahme auf Hypothese 7b, unabhängig von Modell IVa, getestet werden, inwieweit unter der Bedingung des betrachteten Moderators tatsächlich von einem trivialen Zusammenhang zwischen den Prädiktoren und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen auszugehen ist. Unter Maßgabe der zugrunde gelegten Effektstärke 0,35, einer Teststärke von 0,90 und einem Alpha-Fehler Niveau von 0,10, ergibt sich eine Stichprobengröße von 51, die deutlich unterhalb der Stichprobengröße des Modells IVb liegt. Wählt man, analog zu Lane et al. (1998) eine deutlich konservativere Herangehensweise und erhöht sowohl die Teststärke auf 0,95 als auch das Alpha-Fehler Niveau auf 0,05, ergibt sich eine notwendige Stichprobe von 70, die exakt mit der vorliegenden Subgruppenstichprobe übereinstimmt. Da sich bei dieser Stichprobengröße die interessierenden Beziehungen zwischen Regressoren und abhängiger Variable als nicht signifikant erweisen, ist davon auszugehen, dass die entsprechenden Zusammenhänge unter der Bedingung des eingeführten Moderators als trivial zu bezeichnen sind. Selbst auf einem Beta-Fehler Niveau von 0,05 liegen m. a. W. also keine nicht-trivialen Effekte vor. Die Null-Hypothesen  $7b_{(1)}-7b_{(7)}$  können also recht gefahrlos akzeptiert und als bestätigt betrachtet werden. Sie folgen damit den Befunden von Wang (2002) sowie ferner den Befunden von Carson et al. (2006) und stützen den in diesem Zusammenhang angeführten Argumentationsgang von Dollinger et al. (1997), Wathne/Heide (2000) sowie Das/Rahman (2002). Im Hinblick auf die Kontrollvariablen erweist sich, genauso wie in allen anderen bisherigen Modellen, die Wettbewerbsintensität auf dem Lieferantenmarkt als eine wirksame Kraft, partneropportunistische Verhaltensweisen einzuschränken.

#### 5.2.5 SHADOW OF THE FUTURE

Genau wie der Reputationsmechanismus ist auch die Wirksamkeit eines langen SOF, also der zuliefererseitigen Aussicht auf eine langfristige Zusammenarbeit mit dem Hersteller in der Zukunft, nicht vom Eingriff dritter Parteien abhängig. In Kapitel 3.4.3.2 wurde argumentiert, dass die verhaltensbegrenzende Wirkung eines langen SOF in dem ökonomischen Wert der Geschäftsbeziehung liegt, deren Aufrechterhaltung und Fortführung nicht durch opportunistische Verhaltensweisen gefährdet werden soll. Die durch Opportunismus kurzfristig realisierten Erträge können die langfristigen ökonomischen Konsequenzen des Vertragsbruches nicht kompensieren, sodass zuliefererseitige Anreize

vorliegen, den Beziehungswert der Leistungsbeziehung durch kooperative Verhaltensweisen weiter auszubauen, um dessen eigenen Betriebserfolg langfristig zu sichern. Zur Prüfung dieses Sachverhaltes wurden zwei Hypothesen abgeleitet, deren Prüfungsergebnisse im vorliegenden Kapitel dargestellt werden sollen. Bevor die entsprechenden Befunde präsentiert werden, sollen zunächst erneut die Anwendungsvoraussetzungen beleuchtet werden (vgl. Tab. 32).

Prüfung der regressionsbezogenen Anwendungsvoraussetzungen	
Modell Va	Modell Vb
<b>korrekte Modellspezifikation</b>	<b>korrekte Modellspezifikation</b>
RAMSEY RESET TEST: $F(3, 46) = 1,48$ $Prob > F = 0,234$	RAMSEY RESET TEST: $F(3, 47) = 1,13$ $Prob > F = 0,350$
LINK-TEST: $hatsq: P > (t) = 0,975$	LINK-TEST: $hatsq: P > (t) = 0,218$
<b>Normalverteilung der Residuen</b>	<b>Normalverteilung der Residuen</b>
SHAPIRO-WILK-TEST: $Prob > z = 0,593$	SHAPIRO-WILK-TEST: $Prob > z = 0,027 *$
<b>Homoskedastizität</b>	<b>Homoskedastizität</b>
WHITE-TEST: $Chi2(62) = 63,00$ $Prob > chi2 = 0,441$	WHITE-TEST: $Chi2(57) = 58,00$ $Prob > chi2 = 0,438$
BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST: $Chi2(1) = 0,32$ $Prob > chi2 = 0,572$	BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST: $Chi2(1) = 8,60$ $Prob > chi2 = 0,003 **$
<b>Freiheit von Multikollinearität</b>	<b>Freiheit von Multikollinearität</b>
VARIANCE-INFLATION FACTOR: $max. VIF\text{-Wert}: 5,54$ $Durchschnittlicher VIF\text{-Wert}: 1,93$	VARIANCE-INFLATION FACTOR: $max. VIF\text{-Wert}: 5,54$ $Durchschnittlicher VIF\text{-Wert}: 1,93$
<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>	<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>
DURBIN-WATSON STATISTIK: $2,159; d_{\downarrow}: 1,160; d_{\uparrow}: 2,093; \alpha = 0,05$	DURBIN-WATSON STATISTIK: $2,081; d_{\downarrow}: 1,106; d_{\uparrow}: 2,127; \alpha = 0,05$

**Tabelle 32: Modell V - Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen**

Sowohl die nicht signifikanten Ergebnisse des Ramsey-Reset Tests als auch des LINK-Test deuten auf die korrekte Spezifikation beider Modelle hin. Während der Shapiro-Wilk Test im Modell Va die Normalverteilung der Residuen belegt, ergibt sich für das Modell Vb ein signifikantes Testergebnis, worüber auf eine Verletzung der Normalverteilungsannahme geschlossen werden kann. Es wurde bereits in Kapitel 4.8.1 und Kapitel 5.2.1 darauf hingewiesen, dass in hinreichend großen Stichproben der zentrale Grenzwertsatz gilt, demzufolge die Wahrscheinlichkeitsverteilungen der OLS-Schätzer unabhängig von der zugrunde liegenden Verteilung der Störterme gegen eine Normalverteilung konvergiert, sodass davon ausgegangen werden kann, dass trotz der Verletzung der Annahme die üblichen Hypothesentests durchgeführt und die dbzgl. Ergebnisse als nicht gravierend verzerrt bewertet werden können. Für Modell Vb lässt sich dieses Ergebnis allerdings nur vor dem Hintergrund des ebenfalls nicht signifikanten White-Tests aufrecht erhalten. Der Befund des Breusch-

Pagan Tests dagegen signalisiert eine Verletzung dieser Annahme. Dieses Ergebnis erklärt sich darüber, dass der Breusch-Pagan Test, anders als der weniger strenge White-Test, auf der Annahme normalverteilter Fehler basiert, die im Modell Vb, wie oben diskutiert, als nicht gegeben betrachtet werden kann. Aller Voraussicht nach würde also eine Erhöhung der Stichprobengröße sowohl die Probleme im Hinblick auf die Normalverteilung der Residuen als auch hinsichtlich der Befunde des Breusch-Pagan Tests lösen. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Nacherhebung von Daten ausgeschlossen ist, können die entsprechenden Auswirkungen an dieser Stelle nicht weiter untersucht werden. Es wird unter Bezugnahme auf die deutlich nicht signifikanten Ergebnisse des White-Tests und die angesprochenen Anspruchsvoraussetzungen zur Durchführung des Breusch-Pagan Tests davon ausgegangen, dass keine erhebliche Verletzung der Homoskedastizitätsannahme vorliegt, sodass die wesentliche Aussagekraft der Ergebnisse des Regressionsmodells als gegeben betrachtet werden soll. Die vorliegenden VIF-Werte weisen im Maximum einen Wert auf, der, analog zum Modell III, leicht über dem vorgegebenen Maximalwert liegt (5,54). Demzufolge ist zunächst von leichten Multikollinearitätsproblemen auszugehen, die näher untersucht werden müssen. Genau wie in Modell III begründet sich das Problem einzig über die für die Probit-Schätzung verwendete Instrumentenvariable, der allerdings keine theoretische Erklärungskraft im Hinblick auf das Ausmaß der abhängigen Variable zugesprochen wird. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, dient die Einführung der Variable einzig der Identifikation möglicher Selektionsprobleme. Der durchschnittliche VIF-Wert von lediglich 1,93 belegt, dass sämtliche anderen Variablen des Modells den kritischen Maximalwert nicht überschreiten und der VIF-Wert der Selektionskorrekturvariable einen über ihren Charakter als Instrumentenvariable begründbaren Ausreißer repräsentiert. Auch unter Bezugnahme auf die Korrelationstabelle weisen die Befunde zusammengenommen darauf hin, dass keine ernst zu nehmenden Multikollinearitätsproblemen vorliegen. Als ebenfalls unerheblich erweisen sich die Befunde im Rahmen der Durbin-Watson-Statistik, sodass eine Autokorrelation der Residuen weitestgehend ausgeschlossen werden kann. Tab. 33 zeigt nun die Ergebnisse der beiden Regressionsmodelle. Während Hypothese 8a postulierte, dass im Fall einer fehlenden oder sehr unsicheren Aussicht auf eine zukünftige Zusammenarbeit mit dem Hersteller von einem erhöhten Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen auszugehen ist, unterstellt die Nullhypothese 8b, dass die Aussicht des Zulieferers auf eine zukünftige Zusammenarbeit mit dem Hersteller als Anreiz für eine positive Auftrags- und Ertragssituation der Zukunft betrachtet werden kann, dessen Wunsch zum Ausbau und Erhalt mit einem verminderten Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen

einhergeht. Zunächst soll auf Hypothese 8a Bezug genommen werden. Die Prüfung des Regressionsmodells anhand des F-Werts belegt die Gültigkeit des Modells auf dem  $p < 0,001$  Niveau. Demzufolge ist davon auszugehen, dass das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen auf die lineare Veränderung der unabhängigen Variablen und nicht auf zufällige Einflüsse zurückzuführen ist.

<b>MODELL V</b>					
<b>"Shadow of the Future"</b>					
		<b>gering (a)</b>		<b>hoch (b)</b>	
	Konstante	1,77	(1,93)	3,658	(2,842)
<b>Kontrollvariablen</b>	<b>Befragte Organisation</b>	<b>0,021</b>	0,060 (0,512)	<b>0,120</b>	0,264 (0,613)
	<b>Zulieferpyramide</b>	<b>0,006</b>	0,014 (0,309)	<b>0,074</b>	0,171 (0,374)
	<b>Strategische Bedeutung (Bauteil)</b>	<b>-0,148</b>	-0,102 (0,076)	<b>-0,283 *</b>	-0,162 (0,080)
	<b>Wettbewerbsintensität Lieferantenmarkt</b>	<b>-0,277 †</b>	-0,242 (0,136)	<b>-0,406 *</b>	-0,320 (0,140)
	<b>Multisourcing-Strategie (Bauteil)</b>	<b>-0,291 *</b>	-0,396 (0,152)	<b>0,034</b>	0,037 (0,157)
<b>Unabhängige Variablen</b>	<b>Investitionen in spezifisches Humankapital</b>	<b>-0,207 †</b>	-0,197 (0,111)	<b>-0,117</b>	-0,102 (0,129)
	<b>Investitionen in zweckgebundene Sachwerte</b>	<b>0,303 *</b>	0,250 (0,124)	<b>0,006</b>	0,005 (0,143)
	<b>Nachfrageunsicherheit</b>	<b>0,529 ***</b>	0,460 (0,102)	<b>-0,037</b>	-0,033 (0,134)
	<b>Preisunsicherheit</b>	<b>0,232 *</b>	0,172 (0,085)	<b>0,108</b>	0,089 (0,121)
	<b>Technologische Unsicherheit</b>	<b>0,181</b>	0,174 (0,149)	<b>0,111</b>	0,078 (0,153)
	<b>Leistungsambiguität</b>	<b>0,087</b>	0,063 (0,080)	<b>0,192</b>	0,131 (0,091)
	<b>Transaktionsfrequenz</b>	<b>0,150</b>	0,395 (0,328)	<b>0,108</b>	0,300 (0,394)
	<b>Korrekturvariable (Lambda)</b>	<b>-0,107</b>	-0,167 (0,357)	<b>-0,019</b>	-0,047 (0,733)
	<b>F</b>	<b>3,99 ***</b>		<b>1,83 *</b>	
	<b>R<sup>2</sup> (adj.) - nur Kontrollvariablen -</b>	<b>-0,05</b>		<b>21,0</b>	
	<b>R<sup>2</sup> (adj.)</b>	<b>38,5</b>		<b>16,0</b>	
	<b>N</b>	<b>63</b>		<b>58</b>	

† p < 0,10 \* p < 0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001  
 Abhängige Variable : Partneropportunismus  
 standardisierter Koeffizient (beta) / unstandardisierter Koeffizient / (Standardabweichung in Klammern)  
 Die R<sup>2</sup>-Werte sind in % dargestellt.

**Tabelle 33: Modell V - Ergebnisse der Regressionsanalyse**

Die Regressoren erklären mit 38,5% einen recht beachtlichen Teil der Abweichungen an der Gesamtstreuung, sodass die Güte des Modells als gut zu bezeichnen ist. Der nicht-signifikante Korrekturfaktor Lambda deutet zunächst darauf hin, dass das Modell nicht mit

Selektionsproblemen behaftet ist. Die Beurteilung der Regressionskoeffizienten<sup>1474</sup> ergibt ein zweigeteiltes Bild: Wie postuliert, zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen herstellerseitigen Investitionen in zweckgebundene Sachwerte, Nachfrage- sowie Preisunsicherheit und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen unter der Bedingung, dass der Zulieferer nur von einem kurzen SOF ausgehen kann. Die Koeffizienten erweisen sich als durchaus deutlich und signifikant. *Hypothese  $\delta a_{(2), (3)}$  und  $(4)$*  können somit als bestätigt gelten. Die Koeffizienten der technologischen Unsicherheit, Leistungsambiguität und Transaktionsfrequenz zeigen zwar in die postulierte Richtung, erweisen sich aber als nicht signifikant. Offensichtlich führt selbst ein kurzer SOF nicht dazu, dass die genannten Aspekte von Zulieferern im Rahmen opportunistischer Verhaltensweisen ausgenutzt werden. Die *Hypothesen  $\delta a_{(5), (6)}$  und  $(7)$*  müssen demnach zurückgewiesen werden. Stellt der Hersteller nur einen kurzen SOF in Aussicht, werden dessen spezifische Investitionen in Humankapital, ähnlich wie in Modell I und IIa, offensichtlich als positives Signal und eine Art Verpflichtungserklärung bewertet, die durch nicht opportunistische Verhaltensweisen „belohnt“ wird. Demzufolge zeigt sich auch in diesem Modell ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen Humankapitalspezifität und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen. *Hypothese  $\delta a_{(1)}$*  muss demzufolge verworfen werden. Im Hinblick auf die Kontrollvariablen ergibt sich wie für alle vorangegangenen Modelle der vorliegenden Arbeit erneut ein signifikant negativer Einfluss der Wettbewerbsintensität auf dem Zulieferermarkt, deren offensichtlich besondere Bedeutung hinsichtlich der Begrenzung partneropportunistischer Verhaltensweisen demzufolge nochmals unterstrichen werden soll. Wie im Modell IVa erfährt Partneropportunismus darüber hinaus auch durch den Einsatz einer Multisourcingstrategie des Herstellers eine wirksame Begrenzung. Die drei verbleibenden Kontrollvariablen sind hingegen nicht signifikant. *Modell Vb* zeigt nun die Befunde unter Berücksichtigung eines langen SOF und stellt so auf die Prüfung der Nullhypothese ab. Zunächst zeigt sich, dass auch dieses Modell auf dem  $p < 0,05$  Niveau als Ganzes Gültigkeit besitzt: Ein F-Wert von 1,83 signalisiert, dass das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen auf die lineare Veränderung der Regressoren zurückzuführen ist. Der Wert des Bestimmtheitsmaßes von 16,0 (adj.) hat sich also nicht aufgrund zufälliger Einflüsse ergeben. Dennoch kann festgehalten werden, dass der Einbezug

---

<sup>1474</sup> Die Beta-Schätzer wurden wie in Modell III durch das Verfahren der Heckman-Korrektur um mögliche Selektionsprobleme bereinigt. Die hierbei gewählte Instrumentenvariable (IV) war „Nation Zulieferer“. Die Probit-Schätzung ergab einen signifikanten Einfluss der IV auf dem  $p < 0,01$  Niveau. Der Vergleich der Probit-Schätzungen mit und ohne diese Instrumentenvariable ergab unter Zuhilfenahme eines Log-Likelihood-Ratio-Tests einen signifikanten Unterschied im Hinblick auf deren Erklärungsbeiträge, sodass die Selektion der IV als gelungen bewertet werden kann.



des Moderators die Modellgüte im Vergleich zu Modell Va wesentlich verschlechtert hat. Auch die Befunde des F-Tests zeigen eine deutlich weniger signifikante Erklärung für den Zusammenhang der unabhängigen Variablen und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen. Die Erklärungskraft der Regressoren geht unter Berücksichtigung eines langen SOF also deutlich zurück. Ein Vergleich mit der Erklärungskraft der Kontrollvariablen zeigt ( $R^2_{adj.} = 0,21$ ), dass diese alleine einen deutlich stärkeren Erklärungsbeitrag zu leisten imstande sind als in Verbindung mit den postulierten Haupteffekten, also den Treibern opportunistischer Verhaltensweisen. Die Beurteilung der Regressionskoeffizienten belegt dieses Bild: Zunächst erweist sich kein Koeffizient des Hauptmodells als signifikant (hierunter fällt auch die Korrekturvariable Lambda, sodass mögliche Selektionsprobleme weitgehend ausgeschlossen werden können). Darüber hinaus fallen im Vergleich zu Modell Va sämtliche Beta-Werte mit Ausnahme der Leistungsambiguität deutlich niedriger aus und erweisen sich so als z. T. nur noch wenig deutlich (im Schnitt liegen die Beta-Werte hierbei bei nur noch 0,10). Wie schon in Modell IIa, erweist sich auch der Koeffizient der Humankapitalspezifität als nicht mehr signifikant, obgleich das Vorzeichen immer noch auf einen negativen Zusammenhang hindeutet. Wird die zukünftige Zusammenarbeit mit dem Hersteller also als „gegeben“ betrachtet, scheinen diese Form von Investitionen ihre verhaltensbeschränkende Wirkung zwar nicht vollständig einzubüßen aber zumindest an Signalkraft zu verlieren. Unabhängig von den Befunden des Modells Va, sollen die unter der Bedingung eines langen SOF postulierten, „trivialen“ Zusammenhänge zwischen Regressoren und abhängiger Variable, durch die Anwendung einer „Power Analysis“ untersucht werden. Hierzu wurde erneut eine Teststärke von 0,90, ein Alpha-Fehler Niveau von 0,10 sowie eine gewünschte Effektstärke von 0,35 zugrunde gelegt. Hieraus ergibt sich eine zum Test der Nullhypothese notwendige Stichprobengröße von 51, die deutlich unterhalb der Stichprobengröße des Modells Vb liegt. Da im vorliegenden Fall auf einem Beta-Fehler Niveau von 0,10 keine nichttrivialen Effekte zwischen Prädiktoren und der abhängigen Variable aufgezeigt werden, kann auf das Vorliegen trivialer Zusammenhänge geschlossen werden, womit der Einfluss des Moderators als bestätigt scheint. Die Befunde stützen somit die Null-Hypothesen  $8b_{(1)-(7)}$ , die damit recht gefahrlos akzeptiert werden können. Die Ergebnisse unterstreichen damit die empirischen Belege von Joshi/Stump (1999), Rokkan et al. (2003) und ferner auch Sako/Helper (1998). Hinsichtlich der Kontrollvariablen zeigt sich, unabhängig vom SOF, der stabile, opportunistusbegrenzende Einfluss der Wettbewerbsintensität. Selbiger Einfluss verliert sich allerdings, nicht ganz überraschend, im Hinblick auf die Multisourcingstrategie. Das damit verbundene Drohpotenzial scheint sich bei

Aussicht auf eine langfristige Zusammenarbeit deutlich abzuschwächen. Die von der Wettbewerbsrelevanz des Bauteils ausgehende Wirkung hat sich im Modell Vb nochmals verstärkt. Der Koeffizient ist signifikant und deutet durch sein negatives Vorzeichen darauf hin, dass gerade bei einer Aussicht auf eine lange Zusammenarbeit mit dem Hersteller, die strategische Relevanz des bezogenen Bauteils dafür sorgt, opportunistisches Verhalten des Zulieferers weiter einzuschränken. Je bedeutsamer der Status des Bauteils also ist, desto entscheidender wird der Zulieferer offensichtlich versuchen, sich als vertragstreu zu erweisen, um die mit dem Auftrag in Verbindung stehende zukünftige Ertragssituation nicht zu gefährden. Die verbleibenden Kontrollvariablen erweisen sich als nicht signifikant, sodass nicht näher darauf eingegangen werden soll.

#### 5.2.6 SHADOW OF THE PAST

Kapitel 3.4.3.3. verdeutlichte, dass der Schatten der Vergangenheit die Herausbildung zahlreicher, beziehungspezifischer Aspekte zur Folge haben kann, die sich durch die bisherige Zusammenarbeit der Parteien manifestiert haben. Insofern wurde der SOP als Indikator für das Ausmaß der Sozialisation zwischen Hersteller und Zulieferer aufgefasst, die zu einer effektiven und effizienteren Ausgestaltung der Hersteller-Zulieferer-Beziehung führen kann. Neben einer Vorstellung über die gegenseitigen Erwartungen und Beiträge in der Beziehung<sup>1475</sup> können z. B. Verhaltensregeln sowie Mechanismen zur gemeinsamen Anpassung<sup>1476</sup> an veränderte Gegebenheiten und proaktiven Konfliktlösung etabliert werden, die die Kooperation und Koordination der Beziehung zwischen Hersteller und Zulieferer erweitern, verbessern und mitunter über das vertraglich vereinbarte Niveau an Interaktion und Zusammenarbeit hinausgehen kann.<sup>1477</sup> Das komplexere Geflecht an persönlichen Beziehungen<sup>1478</sup> erlaubt es, mögliche Friktionen über relationale Taktiken aufzulösen.<sup>1479</sup> Die durch den Schatten der Vergangenheit mögliche Herausbildung gemeinsamer Normen und Werten ermöglicht es, beziehungspezifische Eigenschaften zu kultivieren und Zieldivergenzen frühzeitig zu minimieren. Diese durch Normen definierten, gegenseitigen Erwartungen bezüglich bestimmter Verhaltensweisen,<sup>1480</sup> die gegenseitige Anpassung von Interessen<sup>1481</sup>, eine intensive Kommunikationsstruktur, zweiseitige Zubilligungen<sup>1482</sup> und ein

---

<sup>1475</sup> Vgl. Ring/Van de Ven (1994).

<sup>1476</sup> Vgl. Noordewier et al. (1990).

<sup>1477</sup> Vgl. Larson (1992); Zaheer/Venkatraman (1995).

<sup>1478</sup> Vgl. Dwyer et al. (1997), S. 12.

<sup>1479</sup> Vgl. Gundlach/Cadotte (1994).

<sup>1480</sup> Vgl. MacNeil (1980).

<sup>1481</sup> Vgl. Lusch/Brown (1996), S. 23.

vielschichtiger Informationsaustausch fördert sowohl Stabilität und Kontinuität der Beziehung als auch das Vertrauensniveau zwischen Hersteller und Zulieferer im Laufe der Zeit. Aber auch unabhängig von der „sozialen Bindung“ zwischen Hersteller und Zulieferer wird im Rahmen eines langen SOP die Leistungsfähigkeit des Partners deutlich, sodass im Idealfall eine weniger große Bereitschaft vorliegt, den Partner wechseln zu wollen bzw. Stabilität und Beziehungswert der Zusammenarbeit durch opportunistische Verhaltensweisen zu gefährden. Auf Basis dieser Überlegungen wurden zwei Hypothesen abgeleitet, deren Überprüfung im Folgenden dargelegt wird. Zunächst erfolgt erneut eine Analyse der Anwendungsvoraussetzung der beiden Regressionsmodelle (vgl. Tab. 34).

Prüfung der regressionsbezogenen Anwendungsvoraussetzungen	
Modell VIa	Modell VIb
<b>korrekte Modellspezifikation</b>	<b>korrekte Modellspezifikation</b>
RAMSEY RESET TEST:	RAMSEY RESET TEST:
$F(3, 47) = 0,36$ Prob > F=0,785	$F(3, 47) = 1,36$ Prob > F=0,268
LINK-TEST:	LINK-TEST:
hatsq: $P>(t) = 0,428$	hatsq: $P>(t) = 0,106$
<b>Normalverteilung der Residuen</b>	<b>Normalverteilung der Residuen</b>
SHAPIRO-WILK-TEST:	SHAPIRO-WILK-TEST:
Prob>z = 0,026 *	Prob>z = 0,177
<b>Homoskedastizität</b>	<b>Homoskedastizität</b>
WHITE-TEST:	WHITE-TEST:
$Chi2(63) = 64,00$ Prob > chi2 = 0,441	$Chi2(59) = 60,00$ Prob > chi2 = 0,439
BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:	BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:
$Chi2(1) = 0,00$ Prob > chi2 = 0,978	$Chi2(1) = 1,92$ Prob > chi2 = 0,166
<b>Freiheit von Multikollinearität</b>	<b>Freiheit von Multikollinearität</b>
VARIANCE-INFLATION FACTOR:	VARIANCE-INFLATION FACTOR:
max. VIF-Wert: 5,62 Durchschnittlicher VIF-Wert: 2,06	max. VIF-Wert: 5,62 Durchschnittlicher VIF-Wert: 2,06
<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>	<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>
DURBIN-WATSON STATISTIK: 1,898; $d_l: 1,160$ ; $d_u: 2,093$ ; $\alpha=0,05$	DURBIN-WATSON STATISTIK: 1,730; $d_l: 1,106$ ; $d_u: 2,127$ ; $\alpha=0,05$

**Tabelle 34: Modell VI - Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen**

Der nicht-signifikante RESET-Test als auch der nicht-signifikante hatsq-Wert deuten darauf hin, dass weder eine Annahmeverletzung bezüglich der Form des funktionalen Wirkungszusammenhangs noch in Bezug auf die Auslassung relevanter Prädiktoren vorliegt. Ähnlich wie schon in Modell IIa zeigen die signifikanten Befunde des Shapiro-Wilk-Tests, dass nicht von einer Normalverteilung der Residuen im Modell (a) auszugehen ist. Unter Bezugnahme auf die Erläuterungen in Kapitel 4.8.1 und 5.2.1 wird allerdings davon ausgegangen, dass die Verletzung dieser Annahme für den nachfolgenden Hypothesentest als

<sup>1482</sup> Vgl. Heide (1994), S. 74.

kaum problematisch beurteilt werden kann.<sup>1483</sup> Die Homoskedastizität der Störgrößen wird in beiden Modellen durch die nicht-signifikanten Ergebnisse des White-Tests bzw. des Breusch-Pagan-Tests belegt. Der maximale VIF-Wert liegt mit 5,62, ähnlich wie im Modell V, leicht über dem vorgegebenen Maximalwert von 5, was erneut auf leichte Multikollinearitätsprobleme hindeutet, die sich im vorliegenden Fall aber ebenfalls als relativ bedeutungslos erweisen. Als Erklärung hierfür gelten die Ausführungen im Rahmen des Modells II und V: Ebenso wie dort, wird auch im vorliegenden Modell der recht hohe VIF-Wert von 5,62 ausschließlich durch die *Selektionskorrekturvariable* hervorgerufen, die sich in diesem Fall über die Lamda-Werte zweier Instrumentenvariablen der Probit-Schätzung ergibt. Wie schon die Modelle III und V gezeigt haben, sind diese Selektionskorrekturvariablen naturgemäß mit etwas höheren Korrelationen zu anderen Regressoren belastet. Demzufolge und unter Bezugnahme auf den in diesem Modell durchschnittlich ausgewiesenen VIF-Wert sowie die Ergebnisse der Korrelationstabelle ist von keiner ernst zu nehmenden Annahmeverletzung auszugehen. Abschließend deutet auch die DW-Statistik mit Werten von knapp 1,9 und 1,73 darauf hin, dass Probleme durch Autokorrelation in den beiden Regressionsmodellen zu vernachlässigen sind. Tab. 35 zeigt nun die Ergebnisse der Regressionsmodelle. Zunächst wird Modell VIa aufgegriffen, das die Situation eines nur wenig ausgeprägten SOP zwischen Hersteller und Zulieferer abbildet. Das Modell liefert ein recht hohes Bestimmtheitsmaß von knapp 35%. Die anhand des F-Wertes durchgeführte Prüfung des Regressionsmodells bestätigt signifikant, dass eine Veränderung partneropportunistischer Verhaltensweisen auf die lineare Veränderung der unabhängigen Variablen zurückzuführen ist.<sup>1484</sup> Zunächst zeigt der nicht-signifikante Korrekturfaktor Lambda, dass das Modell mit keinen ernst zu nehmenden Selektionsproblemen behaftet ist. Es fällt auf, dass entgegen der Befunde des Hauptmodells und entgegen der Annahme der *Hypothese 9a<sub>(6)</sub>* und *(7)* die Regressoren für Leistungsambiguität und Transaktionshäufigkeit *keinen* signifikanten Einfluss auf partneropportunistische Verhaltensweisen aufweisen. Die Befunde hinsichtlich der Wirkungsweise spezifischer Investitionen erweisen sich darüber hinaus als zweigeteilt: Während der signifikante Beta-Koeffizient der Investitionen in zweckgebundene Sachwerte, wie postuliert, auf einen erheblichen Einfluss auf

---

<sup>1483</sup> Vgl. von Auer (2005), S. 416.

<sup>1484</sup> Die Beta-Schätzer wurden durch das Verfahren der Heckman-Korrektur um mögliche Selektionsprobleme bereinigt. Die dbzgl. Instrumentenvariablen (IV) waren „Nation Zulieferer“ und „Abhängigkeit Zulieferer“. Die Probit-Schätzung zeigte einen signifikanten Einfluss der zweiten Instrumentenvariable. Der Vergleich der Probit-Schätzungen mit und ohne die beiden Instrumentenvariablen ergab unter Zuhilfenahme eines Log-Likelihood-Ratio-Tests einen signifikanten Unterschied im Hinblick auf deren Erklärungsbeiträge, sodass die Selektion dieser beiden IV als geglückt betrachtet werden kann.

partneropportunistische Verhaltensweisen hindeutet ( $9a_{(2)}$ ), zeigt sich für die Humankapitalspezifität keine signifikante Wirkung.

MODELL VI "Shadow of the Past"		gering (a)		hoch (b)	
	Konstante	1,91	(1,259)	4,314 **	(1,55)
Kontrollvariablen	Befragte Organisation	<b>0,056</b>	-0,136 (0,390)	<b>0,074</b>	0,179 (0,531)
	Zulieferpyramide	<b>0,114</b>	0,253 (0,274)	<b>0,025</b>	0,062 (0,396)
	Strategische Bedeutung (Bauteil)	<b>-0,344 *</b>	-0,223 (0,094)	<b>-0,124</b>	-0,079 (0,083)
	Wettbewerbsintensität Lieferantenmarkt	<b>-0,328 **</b>	-0,281 (0,096)	<b>-0,299 *</b>	-0,234 (0,102)
	Multisourcing-Strategie (Bauteil)	<b>-0,174</b>	-0,180 (0,227)	<b>0,080</b>	0,135 (0,349)
Unabhängige Variablen	Investitionen in spezifisches Humankapital	<b>-0,137</b>	-0,117 (0,147)	<b>-0,267</b>	-0,244 (0,176)
	Investitionen in zweckgebundene Sachwerte	<b>0,289 *</b>	0,240 (0,103)	<b>0,137</b>	0,107 (0,108)
	Nachfrageunsicherheit	<b>0,435 ***</b>	0,375 (0,106)	<b>0,081</b>	0,072 (0,119)
	Preisunsicherheit	<b>0,214 †</b>	0,161 (0,085)	<b>0,116</b>	0,094 (0,116)
	Technologische Unsicherheit	<b>0,327 *</b>	0,271 (0,129)	<b>-0,162</b>	-0,123 (0,145)
	Leistungsambiguität	<b>0,117</b>	0,085 (0,092)	<b>0,151</b>	0,106 (0,086)
	Transaktionsfrequenz	<b>0,077</b>	0,197 (0,350)	<b>0,245 †</b>	0,680 (0,361)
	Korrekturvariable (Lambda)	<b>-0,050</b>	-0,119 (0,637)	<b>-0,295</b>	-1,172 (1,02)
	<b>F</b>	<b>3,59 ***</b>		<b>2,52 **</b>	
	<b>R<sup>2</sup> (adj.)</b> - nur Kontrollvariablen -	<b>5,6</b>		<b>15,7</b>	
	<b>R<sup>2</sup> (adj.)</b>	<b>34,8</b>		<b>25,0</b>	
	<b>N</b>	<b>64</b>		<b>60</b>	

† p < 0,10 \* p < 0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001  
 Abhängige Variable : Partneropportunismus  
 standardisierter Koeffizient (beta) / unstandardisierter Koeffizient / (Standardabweichung in Klammern)  
 Die R<sup>2</sup>-Werte sind in % dargestellt.

**Tabelle 35: Modell VI - Ergebnisse der Regressionsanalyse**

Der Beta-Koeffizient der Humankapitalspezifität weist, wie in allen anderen Modellen der vorliegenden Arbeit, ein negatives Vorzeichen auf und unterstreicht damit erneut den Signalcharakter dieser Form der spezifischen Investition, die sich (wenn auch in diesem Fall nicht signifikant) *negativ* auf opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers auswirken kann. Während *Hypothese 9a<sub>(2)</sub>* also als bestätigt gelten kann, muss *Hypothese 9a<sub>(1)</sub>* demzufolge verworfen werden. Dagegen können die *Hypothesen 9a<sub>(3)</sub>, (4), (5)* bestätigt werden: Die Regressoren für Nachfrage-, Preis- und technologische Unsicherheit bestätigen deren positiven Einfluss auf partneropportunistische Verhaltensweisen in Zulieferbeziehungen mit

einem nur wenig ausgeprägten Schatten der Vergangenheit. Aus der Reihe der Kontrollvariablen zeigen sich erneut die „Strategische Bedeutung“ des Bauteils sowie die „Wettbewerbsintensität“ auf dem entsprechenden Zulieferermarkt als negative Einflüsse auf partneropportunistische Verhaltensweisen. Ähnlich der Argumentationslogik im Modell IIa, führt die in diesem Fall fehlende Vergangenheit mit dem Hersteller dazu, dass die Zulieferer dieses Defizit bei besonders gewichtigen und damit reputationsträchtigen und langfristig wertgenerierenden Aufträgen gerade durch nicht-opportunistische Verhaltensweisen zu kompensieren suchen.

*Modell VIb* fokussiert nun auf die Auswirkungen eines *langen* SOP und beleuchtet damit die in Kapitel 3.4.3.3 formulierte Nullhypothese. Das Modell zeigt einen zufriedenstellenden F-Wert und besitzt damit statistische Gültigkeit. Mögliche Selektionsprobleme können durch den nicht-signifikanten Lamda-Wert ausgeschlossen werden. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zeigen im Hinblick auf das im Vergleich zu Modell VIa deutlich zurückgegangene Bestimmtheitsmaß zunächst den offensichtlich verminderten Erklärungsbeitrag der Transaktionscharakteristika auf das Ausmaß von Partneropportunismus. Im Vergleich zu Modell VIa, zeigen sich für die Investitionen in zweckgebundene Sachwerte, Nachfrage-, Preis- und technologischer Unsicherheit deutlich kleinere Beta-Koeffizienten. Mit Ausnahme der Transaktionsfrequenz zeigen sich im Hauptmodell keinerlei signifikante Effekte. Die Power-Statistical Analysis ergibt bei einer Teststärke von 0,9 eine fiktive Stichprobengröße von 51, um einen „großen Effekt“ zu identifizieren,<sup>1485</sup> die deutlich unterhalb der Subgruppenstichprobengröße der vorliegenden Untersuchung liegt.<sup>1486</sup> Die mit Ausnahme der Transaktionsfrequenz nicht signifikanten Koeffizienten können demzufolge als „triviale“ Effekte auf partneropportunistische Verhaltensweisen interpretiert werden, wodurch *Hypothese 9b*<sub>(1)</sub><sup>1487</sup>, (2), (3), (4), (5) und (6) als bestätigt gelten können: Wie postuliert, führt ein langer Schatten der Vergangenheit in diesen Fällen offensichtlich zu einer erheblichen Einschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen. Die Befunde stützen damit die Ergebnisse von Parkhe (1993) sowie ferner auch die von Luo (2007) und Liu et al. (2009). Unklar bleibt die Rolle der Transaktionsfrequenz: Ein langer Schatten der Vergangenheit zwischen Hersteller und Zulieferer kann die von der Häufigkeit der Transaktion ausgehende

---

<sup>1485</sup> Bei einem Alpha-Fehlerniveau von 0,10.

<sup>1486</sup> Bei einer weiteren Verminderung des Beta-Fehlers und einer Erhöhung der Teststärke auf 0,95 ergibt sich eine Stichprobengröße von 60.

<sup>1487</sup> Begreift man die Humankapitalspezifität als besonders glaubwürdiges Signal des Herstellers, erklärt sich auch der - durch das erhöhte Ausmaß an Sozialisation der Partner und im Laufe der Zeit gestiegene Beziehungswert - nochmals deutlich negativere, wenn auch nicht signifikante Beta-Koeffizient.

Gefahr für partneropportunistische Verhaltensweisen offensichtlich nicht wirksam einschränken. Im Vergleich zu Modell VIa kommt es zu einem erheblichen Anstieg des Beta-Koeffizienten, sodass es scheint, dass ein größeres Ausmaß des SOP einen förderlichen Effekt auf den Zusammenhang zwischen Transaktionsfrequenz und partneropportunistische Verhaltensweisen nach sich zieht.<sup>1488</sup> *Hypothese 9b<sub>(7)</sub>* muss damit verworfen werden. Dieser Effekt unterstreicht das Argumentationsmuster einiger Forscher, die auf die „dark side“ sehr enger Beziehungen zwischen den Transaktionspartnern hinweisen:<sup>1489</sup> Bspw. konnten Grayson/Ambler (1999) nachweisen, dass ein sehr langfristiger Beziehungshorizont den positiven Einfluss von Vertrauen zunehmend abdämpft: „[T]he sustainable competitive advantage enjoyed by long-term relationships carries the seeds of its own destruction“.<sup>1490</sup> Auch Jeffries/Reed (2000) stellen fest, dass „[...] too much trust is as bad as too little.“<sup>1491</sup> Folgt man dieser Argumentation und geht davon aus, dass es offensichtlich darauf ankommt, eine goldene Mitte zwischen einer Unter- und einer Überinvestition in Vertrauen zu erreichen,<sup>1492</sup> dann muss der häufig unterstellte, linear negative Zusammenhang zwischen dem erreichten Sozialisationsniveau und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen neu überdacht werden. Ist also ein bestimmtes Sozialisationsniveau überschritten, scheinen die Vorteile dieser engen Bindung zwischen Hersteller und Zulieferer zurückzugehen. Die Gründe hierfür können in einer verminderten Motivation zur Innovation<sup>1493</sup> oder dem Suchen nach optimalen Lösungen für Anpassungsprobleme<sup>1494</sup> o. ä. liegen. Dieser zunehmende Rückgang hinsichtlich der Vorteile eines sehr langen SOP eröffnet und fördert im Gegenzug Anreize für die Realisation kurzfristiger Erträge durch opportunistische Verhaltensweisen, die gerade vor dem Hintergrund eines im Laufe der Zeit mitunter immer weiter zurückgefahrenen Kontroll- und Überwachungssystems auch entsprechend leichter durchzusetzen sind bzw. vom Partner weniger schnell entdeckt werden können; m. a. W. führen die im Laufe der Zeit etablierten Normen und Erwartungshaltungen zu Konsequenzen in der Ausgestaltung der möglicherweise nun weniger restriktiven Kontrollstrukturen, worüber sich Wege zu opportunistischen Verhaltensweisen ergeben: „the more complete the trust, the greater the potential gain from malfeasance“.<sup>1495</sup> Auf Basis dieser Argumentation kommen Wuyts/Geyskens (2005) zu dem Schluss, dass der Zusammenhang

<sup>1488</sup> Vgl. hierzu den ähnlichen Effekt in Modell IIb.

<sup>1489</sup> Vgl. für nachstehende Ausführungen Wuyts/Geyskens (2005), S. 106f.

<sup>1490</sup> Grayson/Ambler (1999), S. 139. Siehe hierzu auch Moorman et al. (1992).

<sup>1491</sup> Jeffries/Reed (2000), S. 873.

<sup>1492</sup> Vgl. Wicks et al. (1999), S. 99.

<sup>1493</sup> Vgl. Baiman/Rajan (2002).

<sup>1494</sup> Vgl. Jeffries/Reed (2000).

<sup>1495</sup> Granovetter (1985), S. 491.

zwischen Sozialisation und Partneropportunismus über einen U-förmigen Verlauf zu beschreiben ist,<sup>1496</sup> der empirisch auch bestätigt werden kann.<sup>1497</sup> Für die vorliegende Studie ist dieses Argumentationsmuster nur beschränkt hilfreich, da es einzig im Hinblick auf die Transaktionsfrequenz zu greifen scheint, hinsichtlich der anderen Transaktionscharakteristika aber die postulierten Sozialisationseffekte ihren Durchschlag finden und für eine Eindämmung partneropportunistischer Verhaltensweisen sorgen. Insofern bleibt das Zusammenspiel von Transaktionsfrequenz und dem SOP letztlich ungeklärt und bietet Raum für weiterführende Forschungsarbeiten.

Im Hinblick auf die Kontrollvariablen erweist sich trotz eines langen SOP die Wettbewerbsintensität auf dem Lieferantenmarkt als weitere wirksame Einschränkung von Partneropportunismus. Die deutlich verhaltensbeschränkende Wirkung im Fall von Beschaffungsobjekten mit strategischer Relevanz ist in diesem Modell allerdings nicht mehr gegeben. Das Vorzeichen ist zwar immer noch negativ, der Koeffizient aber nicht mehr signifikant. Dies deutet darauf hin, dass sich der in Modell VIa gefundene Effekt, nämlich die Chance auf langfristige oder auch reputationsfördernde Zusammenarbeit, bei jenen Zulieferern, die bereits über eine solche Vergangenheit mit dem Hersteller verfügen, offensichtlich gewissen Abnutzungserscheinungen unterliegt.

#### 5.2.7 VERTRAGSREGIME – EINE EX-POST ANALYSE

Es wurde bereits aufgezeigt, dass sich Geschäftsbeziehungen auf einem Kontinuum von Relationalismus bewegen, sodass parallel zu vertraglichen Absprachen auch nicht fixierte Beziehungsnormen existieren, die sich beziehungsstabilisierend und verhaltensleitend erweisen können.<sup>1498</sup> In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu betonen, dass auch jede Gestaltung von Verträgen sowohl formale als auch relationale Elemente berücksichtigt. Die zwischen Hersteller und Zulieferer ausgehandelten Verträge sind, neben ihrer Unvollständigkeit, so nie entweder vollständig diskret oder vollständig rational – sie verfügen stets über mehr oder weniger stark ausgeprägte, relationale Elemente.<sup>1499</sup> Die Ausgestaltung der Verträge variiert m. a. W. also im Hinblick auf deren Formalisierungsgrad, sodass sich in

---

<sup>1496</sup> Vgl. Wuyts/Geyskens (2005), S. 107.

<sup>1497</sup> Zu einem völligen anderen Schluss kommen in diesem Zusammenhang Deeds/Hill (1999), die einen *umgekehrt* U-förmigen Verlauf zwischen dem SOP und Partneropportunismus postulieren. Grund hierfür ist die Annahme, dass der Aufbau von Normen sowie die Wahrnehmung von Vorteilen aus der Beziehung Zeit in Anspruch nimmt, in der die Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen nicht zurückgeht, sondern weiter ansteigt. Ab einem gewissen Punkt ist das Sozialisationsniveau dann so weit fortgeschritten, dass die Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen dann sukzessive zurückgeht; vgl. S. 147f.

<sup>1498</sup> Vgl. Ivens (2002), S. 48.

<sup>1499</sup> Vgl. hierzu Dwyer/Oh (1987), der ein Kontinuum mit unterschiedlichen Beziehungsintensitäten vorstellt.



Anlehnung an Carson et al. (2006) formale von relationalen Vertragsregimen unterscheiden lassen. Ein Vertragsregime beschreibt also das Verhältnis zwischen der Bedeutung und Betonung formaler Verträge und dem Rückgriff auf informelle, sich selbst durchsetzende Mechanismen. Während ein sehr formal ausgestaltetes Vertragsregime seine Bindungswirkung vor allem also über die Androhung von ausgesprochenen Sanktionen durch Dritte und eben weniger über sich-selbst-durchsetzende Mechanismen erfährt, weniger auf Flexibilität und der Möglichkeit einer ex-post Nachsteuerung, sondern vielmehr auf klar spezifizierte Rollenverantwortlichkeiten, Transparenz und schriftlich ausdefinierte Leistungsvereinbarungen ausgerichtet ist und den Beziehungskontext zwischen den Transaktionspartner weitestgehend unberücksichtigt lässt, fokussiert ein sehr relational ausgestaltetes Vertragsregime vor allem auf dem Aspekt der Flexibilität und Langfristigkeit.<sup>1500</sup> Aus diesem Grund werden bspw. weniger detaillierte Handlungspläne als vielmehr gröbere Zielvereinbarungen formuliert.<sup>1501</sup> Unter Bezugnahme auf die Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses notwendigen Informationen sachgerecht zu bewerten und zukünftige Entwicklungen exakt absehen zu können,<sup>1502</sup> stellt der Versuch einer ex-ante-Spezifikation aller Eventualitäten deshalb kein vorrangiges Ziel dar, sodass sich ein solches Vertragsregime in der Folge oftmals weniger spezifiziert und stellenweise bewusst offener gehalten zeigt, wodurch dessen Durchsetzung durch Dritte nicht mehr vollständig gewährleistet ist und sich so hauptsächlich auf die Kräfte einer Reihe sich-selbst-durchsetzender Mechanismen verlässt.<sup>1503</sup> Aufgrund der bewusst in Kauf genommenen rechtlichen Grauzonen und Interpretationsspielräume<sup>1504</sup> ergibt sich für die Akteure die zwingende Notwendigkeit, Anpassungsprozesse ex-post auszuhandeln.<sup>1505</sup> Die bestehenden Lücken im Vertragswerk können also nicht durch das Vertragsrecht, sondern erst ex-post, dialogorientiert, (bspw. durch die Herausbildung zusätzlicher Regeln, individueller Vereinbarungen, gegenseitiger Verständigung o.ä.) berücksichtigt und geschlossen werden.<sup>1506</sup> Anders als in sehr formal ausgestalteten Vertragsregimen, spielen hierbei sowohl

---

<sup>1500</sup> Vgl. Nooteboom (2002), S. 115.

<sup>1501</sup> Vgl. Milgrom/Roberts (1992), S. 131.

<sup>1502</sup> Vgl. Baker et al. (2002), S. 40.

<sup>1503</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1060.

<sup>1504</sup> Vgl. Ring (2002), S. 155; Crocker/Masten (1991), S. 71.

<sup>1505</sup> Vgl. Kabst (2000), S. 113.

<sup>1506</sup> Vgl. MacNeil (1974), S. 738ff. Hintergrund dieser Vorstellung sind die Ergebnisse des Rechtssoziologen Macauley, der 1963 feststellte, dass nicht-vertragliche Praktiken zwischen Geschäftspartnern deutlich häufiger auftraten, als bis dato angenommen. So wurden selbst riskante Transaktionen mit nur einem Handschlag bzw. einem gegebenen Wort besiegelt und Konflikte mit dem Partner in nur seltenen Fällen über ordentliche Gerichte ausgetragen. Gründe hierfür lagen vor allem in den dann unvermeidbaren negativen Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung sowie dem drohenden Zeitverlust auf dem formaljuristischen Weg. Des Weiteren wurden

die zukünftigen Beziehungen der Vertragspartner aber auch deren bisherige Vergangenheit eine besondere Rolle<sup>1507</sup>, sodass der möglichen Einbettung der Transaktion in ein bestehendes Beziehungsgeflecht Rechnung getragen wird, das über die einzelne Transaktion hinausreicht.<sup>1508</sup> Durch den Fokus auf die durch das komplexe Leistungsversprechen notwendige Interaktion und Kooperation der Transaktionspartner rückt dieser, bzw. die Beziehung zu ihm, in den Vordergrund, worüber sich im Laufe der Zeit beziehungsstabilisierende Elemente wie persönliche Beziehungen, Normen und Vertrauen herausbilden können (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.4.3.3). Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass zahlreiche empirische Befunde den negativen Zusammenhang zwischen diesen sozial-basierten Einflussfaktoren und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen signifikant belegen können.<sup>1509</sup> Diese Mechanismen stellen zentrale Bausteine zur Begrenzung partneropportunistischer Verhaltensweisen dar, sodass deren opportunistusbegrenzende Wirkungen in der vorliegenden Arbeit eingehend erörtert wurden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit die Ergebnisse der vorliegenden Studie dazu beitragen können, die im Hinblick auf die unterschiedlichen Treiber opportunistischer Verhaltensweisen möglicherweise auch unterschiedlichen Wirkungen formaler und relational gestalteter Vertragsregime aufzuzeigen. Hierüber könnten Schlüsse abgeleitet werden, inwieweit die Auffassung zutrifft, dass sich die Beilegung von Konflikten zwischen Hersteller und Zulieferer in der Automobilindustrie weitestgehend im Rahmen bilateraler Verhandlungen vollzieht und eine gerichtliche Durchsetzung vertraglicher Rechte und Pflichten nur in sehr seltenen Fällen vorkommt,<sup>1510</sup> was auf eine verstärkte Verwendung eher relationaler Vertragsregime hindeutet.<sup>1511</sup> Denkbar wäre es zunächst, über die gemeinsame Betrachtung der drei sich selbst durchsetzenden Mechanismen „drohender

---

mitunter Kompromisse ausgehandelt, die in keinem besonderen Bezug zum ex-ante ausgehandelten Vertragswerk standen, vgl. S. 58ff.

<sup>1507</sup> Vgl. MacNeil (1974), S. 738 und S. 753.

<sup>1508</sup> Siehe hierzu auch Wolters (1995) für einen Überblick über die empirischen Befunde hinsichtlich der Effekte einer partnerschaftlichen, kooperativen Lieferantenpolitik, S. 48ff.

<sup>1509</sup> So z. B. Luo (2007), Liu et al. (2009), Heide et al. (2007), Achrol/Gundlach (1999), Brown et al. (2000), Gundlach et al. (1995), Wu et al. (2007), Liu et al. (2009), Charki/Josserand (2008), Cavusgil et al. (2004), Morgan/Hunt (1994) sowie ferner Carson et al. (2006).

<sup>1510</sup> Vgl. Weiss (1999), S. 185; Kniss/Müller (2006), S. 28; Dunker (2006), S. 28.

<sup>1511</sup> Es sei in diesem Zusammenhang nochmals auf Adolphs (1997), S. 178 verwiesen, die anführt, dass diese Grundverträge zwischen Hersteller und Zulieferer langfristige Verpflichtungen zur Zusammenarbeit darstellen, bei denen Aspekte der Qualitätssicherung, des Bestellwesens, der Preise, der Lieferung, der Materialversorgung und der Eigentumsrechte festgelegt werden. Entsprechend können auch aufgrund des hohen Komplexitätsgrades nicht alle Eventualitäten berücksichtigt und alle Leistungen und Gegenleistungen vollständig ex-ante spezifiziert werden. Auch Krystek (1999) führt aus, dass angesichts von Komplexität und Dynamik der Beschaffungsrealität Detailkontrollen kaum noch darstellbar oder nur mit einem enormen Informationsbeschaffungsaufwand möglich wären, vgl. S. 843.

Reputationsverlust“, SOF und SOP auf das Ausmaß eines überwiegend relational gestalteten Vertragsregimes zu schließen, während eine Betrachtung des vertraglichen Detaillierungsgrades Rückschlüsse auf die Gestaltung eines formalen Vertragsregimes zulässt. Weisen die auf die unterschiedlichen Treiber bezogenen Befunde dieser beiden „Regime“ hinsichtlich des Ausmaßes von Partneropportunismus in entgegengesetzte Richtungen, so könnten hierüber die möglicherweise unterschiedlichen Fähigkeiten der Regime zur Bekämpfung unterschiedlicher Quellen von Partneropportunismus abgeleitet werden. Von den sieben vorgestellten Treibern ist über diese Vorgehensweise jedoch nur für Nachfrageunsicherheit und die Investitionen in zweckgebundene Sachwerte ein einheitliches Bild zu konstatieren: Ein verstärktes Ausmaß der drei sich selbst durchsetzenden Mechanismen führt in allen Fällen zu einer Verminderung von Partneropportunismus, während ein erhöhter vertraglicher Detaillierungsgrad das Ausmaß von Partneropportunismus nicht nur nicht einschränkt, sondern in allen Fällen weiter zu dessen Erhöhung beiträgt. In allen anderen Fällen ist das Bild weniger einheitlich: Während die drei sich selbst durchsetzenden Mechanismen ihre Wirkung auch im Hinblick auf Preisunsicherheit entfalten, zeigt sich eine Erhöhung des vertraglichen Detaillierungsgrades als ebenso wirksam. Darüber hinaus kommt es auch *innerhalb* der sich selbst durchsetzenden Mechanismen zu unterschiedlichen Ergebnissen: Während bspw. die mit technischer Unsicherheit in Verbindung stehenden Verhaltensrisiken durch ein hohes Ausmaß an SOP und SOF (und auch eines hohen vertraglichen Detaillierungsgrades!) eingeschränkt werden können, führt der „drohende Reputationsverlust“ genau zum Gegenteil. Die Heterogenität dieser Befunde deutet darauf hin, dass sich die Abbildung der beiden skizzierten Vertragsregime mit den bisher eingeführten Variablen offensichtlich als schwierig erweist. So ist bspw. davon auszugehen, dass die im Rahmen des vertraglichen Detaillierungsgrades vorgenommene Indexierung von sieben allgemeinen Klauseln nicht ausreichend ist, auf das Vorhandensein eines sehr formalen Vertragsregimes zu schließen. Die Kurzsichtigkeit der bisherigen Argumentation liegt darüber hinaus darin, die Höhe des vertraglichen Detaillierungsgrades und das Ausmaß der drei sich selbst durchsetzenden Mechanismen als einander ausschließende konstituierende Kriterien des jeweiligen Vertragsregimes zu begreifen. Auch im Rahmen eines sehr relationalen ausgestalteten Vertragsregimes kann (relativ betrachtet) auf einen mehr oder weniger vertraglichen Detaillierungsgrad abgestellt werden; umgekehrt kommt es auch im Rahmen sehr formal ausgestalteter Regime (relativ betrachtet) zu mehr oder weniger starkem

Rückgriff auf sich selbst durchsetzende Mechanismen,<sup>1512</sup> was die trennscharfe Operationalisierung dieser beiden Vertragsregime entsprechend erschwert: „In many respects these governance mechanisms [i.e. formal and relational governance regimes] are difficult to disentangle since contractual and relational elements may coexist.“<sup>1513</sup> In Anlehnung an die Vorgehensweise von Gosh/John (2005) und Carson et al. (2006) schlägt die vorliegende Arbeit zur Lösung des Operationalisierungsproblems vor, zwei bestimmte Vertragstypen als Proxies für die Bestimmung eines tendenziell sehr formal bzw. sehr relational, d. h. formal unvollständig, ausgestalteten Vertragsregimes heranzuziehen. Folgt man den Autoren, deutet die Verwendung eines sog. „Festpreisvertrages“ auf das formale Vertragsregime hin, während Verträge, die die Möglichkeit von „Nachverhandlungen“ explizit berücksichtigen, einen Indikator für das relationale Vertragsregime repräsentieren. Fixpreisverträge sind Vertragswerke unter denen [...] the client and supplier agree to the delivery of a specific and clearly defined technology for a price fixed in the contract. Performance targets, roles, and responsibilities are typically well specified.“<sup>1514</sup> Sie erweisen sich damit i. d. R. als restriktiv, formal umfänglich und wenig flexibel, da keine späteren Nachverhandlungen in Aussicht gestellt werden.<sup>1515</sup> Demgegenüber führen Verträge, die das explizite *Nachverhandeln* ex-post, ex-ante bereits berücksichtigen, dazu, dass „[...] the supplier has much greater latitude within the agreement to modify the terms of trade through ex post negotiations than a supplier with a fixed-price contract [...] und führen weiter aus, dass [...] negotiable price-contracts are more relational since opportunism is sanctioned mainly through relational rather than legal mechanisms.“<sup>1516</sup> „Nachverhandlungen“ ermöglichen damit auch eine stärkere Berücksichtigung sozial-basierter Einflussfaktoren, weil die nach Vertragsabschluss periodisch notwendigen Verhandlungen den persönlichen Kontakt der Partner erfordern, deren persönliche Interaktion betonen und damit auch den Aufbau partnerbezogener Erfahrungswerte sowie Einsichten und Erkenntnisse über dessen Arbeitsweisen, Visionen, Werte und Ziele in stärkerem Ausmaß ermöglichen, als dies im Rahmen eines sehr formal gestalteten Vertragsregimes zu vermuten ist. Durch den Fokus auf die durch das komplexe Leistungsversprechen notwendige Interaktion und Kooperation der Transaktionspartner rückt also der Partner selbst, bzw. die Beziehung zu ihm, in den Vordergrund, worüber sich im Laufe der Zeit beziehungsstabilisierende Elemente wie persönliche Beziehungen, Normen

---

<sup>1512</sup> Ähnlich argumentieren Zaheer et al. (1995b), S. 374.

<sup>1513</sup> Carson et al. (2006), S. 1064.

<sup>1514</sup> Carson et al. (2006), S. 1064.

<sup>1515</sup> Vgl. Crocker/Reynolds (1993), S. 130; Gopal et al. (2003); Ghosh/John (2005).

<sup>1516</sup> Carson et al. (2006), S. 1064.

und Vertrauen herausbilden können (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.4.3.3). Prinzipiell wird damit durch das jeweilige Vertragsregime auch eine unterschiedliche soziale Einbettung der Akteure unterstellt.<sup>1517</sup> Dieser Auffassung folgend, wurde in der vorliegenden Arbeit die Ausgestaltung des Vertragsregimes über die Erläuterung des zur Anwendung gebrachten Vertragstypus operationalisiert, wozu den Befragten unter Bezugnahme auf die im Vorfeld der Erhebung durchgeführten Expertengespräche neben „Festpreisvertrag“ und „Rahmenvertrag mit Nachverhandlungen“ drei weitere, also insgesamt fünf,<sup>1518</sup> in Zulieferbeziehungen übliche Vertragstypen kategorial vorgegeben wurden.

Nachdem die unterschiedlichen relationalen Vertragsregime spezifiziert sind, können nun, unter Berücksichtigung der bisherigen Befunde, Überlegungen angestellt werden, welches der Regime jeweils geeigneter erscheint, die Risiken der unterschiedlichen Treiber opportunistischer Verhaltensweisen begrenzen zu können. Anders als vermutet, haben sich Investitionen in *Humankapital* nicht als Treiber, sondern als ein Baustein zur Begrenzung partneropportunistischer Verhaltensweisen erwiesen, sodass in allen Modellen ein negativer Zusammenhang aufgezeigt werden konnte. Während dieser im Falle einer erhöhten Gefahr eines drohenden Reputationsverlustes und einem langen SOF allerdings etwas schwächer ausfiel, war im Fall eines langen SOP ein erheblicher Anstieg dieses negativen Effekts zu verzeichnen. Im Falle der sich selbst durchsetzenden Mechanismen führt erst die relationale Einbettung der Partner zur maximalen Entfaltung der opportunistusbegrenzenden Wirkung. Obgleich zu vermuten ist, dass der negative Zusammenhang auch im Rahmen eines sehr formalen Vertragsregimes gegeben sein wird, ist anzunehmen, dass dieser negative Zusammenhang gerade im Rahmen eines relationalen Vertragsregimes besonders gestärkt werden wird. Das durch diese Investitionen prinzipiell positiv wahrgenommene Signal des Herstellers an den Zulieferer gewinnt vor allem dann an Glaubwürdigkeit, wenn sich im Laufe der Zeit bestimmte Erfahrungswerte angesammelt haben und sich der persönliche Kontakt intensiviert hat, worüber die mit diesen Investitionen verbundenen Absichten deutlicher werden und vom Zulieferer damit auch zuverlässiger beurteilt werden können. Gleiches gilt auch für die *Investitionen in zweckgebundene Sachwerte*. Auch hier wird zur Begrenzung partneropportunistischer Verhaltensweisen eine höhere Eignung eines sehr relational gestalteten Vertragsregimes postuliert. Ebenso erwiesen sich die Wirkungen der sich selbst durchsetzenden Mechanismen in der vorliegenden Studie als bemerkenswert und

---

<sup>1517</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1061.

<sup>1518</sup> Weiterhin berücksichtigt wurden auch „Kostenzuschlagsverträge“ und „Target-Costing-Verträge“ sowie „andere“, also nicht berücksichtigte Vertragstypen.

deutlich. Obgleich die Befunde hinsichtlich des vertraglichen Detaillierungsgrads in diesem Zusammenhang nicht als ausschlaggebendes Argument herangezogen werden sollen, so sei zumindest angemerkt, dass ein verstärktes Ausmaß des vertraglichen Detaillierungsgrades im Falle spezifischer Investitionen in zweckgebundene Sachwerte einen erheblichen Anstieg des Beta-Koeffizienten zur Folge hatte. Die im Falle des relationalen Vertragsregimes erhöhte Flexibilität des Zulieferers und das vermutlich betont partnerschaftlichere Verhältnis scheinen ein stärkerer Anreiz für Vertragstreue als für einen Vertragsbruch darzustellen. Wie angeführt, könnte ein hohes Ausmaß an formaler Kontroll- und Überwachungsichte zu einem Gefühl der Einzwängung und der Reaktanz, also der (opportunistischen) Abwehrreaktion auf die Einschränkung von Freiheitsspielräumen führen, sodass im Falle spezifischer Investitionen tatsächlich eher das relationale als das formale Vertragsregime präferiert werden sollte, zumal im Hinblick auf die Komplexität solcher Investitionen die Wirksamkeit von formal juristischer Regelung ohnehin äußerst beschränkt zu beurteilen ist. Auch im Rahmen verschiedener Formen von *Umweltunsicherheit* scheint die Verwendung eines betont relationalen Vertragsregimes angebracht: Es wurde in diesem Zusammenhang argumentiert, dass opportunistische Anreize über die Möglichkeit geschaffen werden, die Abhängigkeit des Herstellers über den Zwang zu einseitigen Nachverhandlungen auszunutzen. Stark formalisierte Vertragsregime kommen diesem Mechanismus förderlich entgegen, da sie sich als nicht flexibel genug erweisen, die Nachverhandlungsforderungen des Zulieferers abzufangen und die herstellerseitige Integration von notwendigen Modifikationen zu gewährleisten.<sup>1519</sup> Aufgrund der Unvorhersehbarkeit zukünftiger Erfordernisse können konkrete Vorgaben und Erfordernisse ex-ante nicht spezifiziert und an den Zulieferer adressiert werden. Die Starrheit sehr formal ausgestalteter Vertragsregime verhindert so die vonseiten des Herstellers notwendige Anpassung an die veränderte Geschäftsdynamik oder gewährleistet sie unter Inkaufnahme nur sehr zeitaufwendiger und kostenintensiver Prozesse, wodurch darüber hinaus die Gefahr besteht, die formale Absicherungs- und Kontrollstruktur sukzessive aufzuweichen und dadurch in ihrer Absicherungsfähigkeit nachhaltig einzuschränken.<sup>1520</sup> Es kann vermutet werden, dass ein relational gestaltetes Vertragsregime ein effektiveres Instrument darstellt, partneropportunistische Verhaltensweisen im Falle von Nachfrage-, Preis- oder technologischer Unsicherheit einschränken zu können, da es sich als flexibel genug erweist, die für den Hersteller notwendigen Anpassungen auch durchsetzen zu können. Die relationale Einbettung der Partner trägt zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit bei,

---

<sup>1519</sup> Die Argumentationslinien auf den nächsten Seiten folgen weitestgehend Carson et al. (2006), vgl. S. 1061ff.

<sup>1520</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1061.

eine einvernehmliche Verständigung der Akteure zur Vertragsänderung zu realisieren. Darüber hinaus trägt der wenig spezifische Detaillierungsgrad des relational gestalteten Vertragsregimes dazu bei, höhere Auslegungs- und Interpretationsspielräume und damit Möglichkeiten zu flexibleren Handlungen zu realisieren. Ein relationales Vertragsregime ermöglicht es bspw., im Vorfeld lediglich einen generellen Prozess zu vereinbaren, über den die Abwicklung von ex-post Verhandlungen zur Modifikation von allgemeinen Lieferkonditionen, Preisen, Bestellmengen, Qualitätsmerkmalen und technischen Spezifikationen erfolgen soll.<sup>1521</sup> Wie die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, erweisen sich alle drei Formen sich selbst durchsetzender Mechanismen über alle drei Arten der Umweltunsicherheit als äußerst schlagkräftig.<sup>1522</sup> Der persönliche Kontakt und die intensivere Auseinandersetzung mit dem Partner stärken offensichtlich die Effektivität der sich selbst durchsetzenden Mechanismen, da diese Form der Auseinandersetzung einen guten Indikator für Kooperationswille, Reputation und Vertrauenswürdigkeit des Partners darstellt<sup>1523</sup> und vermittelt Einsichten in Überlegungen, die die zukünftige Zusammenarbeit mit dem Partner betreffen. Folgt man Carson et al. (2006), versagt dieser Argumentationsgang im Hinblick auf die mit *Leistungsambiguität* einhergehenden Verhaltensrisiken. Je höher die Leistungsambiguität ausfällt, desto eher bestehen Unklarheiten und Mehrdeutigkeit im Hinblick auf die Beurteilung der Partnerleistung. Im Rahmen eines sehr relational ausgestalteten Vertragsregimes ist es denkbar, dass die Beurteilung im Vergleich zu einem formaler ausgestalteten Vertragsregime schwerer fällt, ob der Partner tatsächlich bewusst opportunistisch gehandelt hat oder ob sich möglicherweise fehlende Zuständigkeiten, Rollenzuweisungen oder konkrete Vorgaben von Aufgaben und Spezifikationen für das vermeintliche Fehlverhalten verantwortlich zeigen. Demzufolge liegen zu viele Interpretationsspielräume vor, wie bestimmte Verhaltensweisen zu interpretieren sind, was die zuverlässige Identifikation und Sanktion partneropportunistischer Verhaltensweisen erschwert. Es wurde bereits an anderer Stelle argumentiert, dass die Effektivität sich selbst durchsetzender Mechanismen vor allem auf die Vermeidung von Reputationsverlusten und einer frühzeitigen Beendigung der Partnerschaft zurückzuführen ist. Je höher die Leistungsambiguität ausfällt, desto eher kommt es aufgrund der angeführten Schwierigkeit einer angemessenen Einschätzung des Verhaltens des Partners zu einem Versagen der sich selbst durchsetzenden Mechanismen, sodass sich opportunistische Verhaltensweisen der

---

<sup>1521</sup> Vgl. Goldberg (1976), S. 50.

<sup>1522</sup> Einzige Ausnahme hiervon ist der Mechanismus des „drohenden Reputationsverlustes“ im Fall der technologischen Unsicherheit.

<sup>1523</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1061.

Sanktion durch diese Form von Mechanismen leicht entziehen können oder<sup>1524</sup> m. a. W. sich hierüber sogar verstärkte Anreize für opportunistische Verhaltensweisen ergeben. Carson et al. (2006) verdeutlichen diese Argumentationslinie anhand des folgenden Beispiels:

„consider a price shock affecting a clearly measurable input to production, such as a sharp jump in the cost of fuel. This event exhibits virtually no ambiguity and, as a result, there is limited latitude for opportunistic behavior to evade social sanctioning—demanding more from a partner than is justified by the price shock is unequivocally opportunistic. In contrast, suppose that an R&D supplier goes over budget on a project because it chooses to conduct additional exploration in performing the work. This exploration might reward the supplier by developing its future skills and resources, and thus it might be opportunistically motivated. Here, the honesty of the supplier’s claim is not subject to unequivocal evaluation because the task and environment are ambiguous. Did the supplier conduct careful investigation or commit opportunistic excess? Social sanctioning becomes less effective in this situation because it is harder to evaluate the appropriateness of the behavior.“<sup>1525</sup>

Umgekehrt kann argumentiert werden, dass sich ein sehr formal gestaltetes Vertragsregime gegenüber opportunistischen Verhaltensweisen, deren Ursache in der Leistungsambiguität zu suchen ist, als weniger anfällig erweist. Eine breite und detaillierte Formalisierung verengt die Möglichkeit späterer Verhaltensspielräume und formalisiert Erwartungshalten, sodass die Möglichkeit erhöht wird, das Verhalten des Partners später angemessener zu beurteilen und Abweichungen hiervon schneller zu identifizieren. Gerade im Fall einer verstärkten Leistungsambiguität wird der Hersteller intensiv versuchen, messbare Leistungsziele vorzugeben, um die spätere Durchsetzbarkeit des Vertrages zu erhöhen.<sup>1526</sup>

„[...] suppose that a partner fails to perform a certain duty. In a highly informal relationship, it is difficult to evaluate whether the partner was shirking opportunistically or simply did not realize that it should perform the task. If the duties of the parties are formalized ex ante, evaluating this partner’s behavior is easier. The contract serves as a reference point in evaluating opportunism.“<sup>1527</sup>

Folgt man Argyres/Mayer (2004), repräsentiert ein Vertrag das Ergebnis eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses. Formal ausgestaltete Vertragsregime reflektieren hierbei im Vergleich zu sehr relational ausgestalteten Vertragsregimen eine bis ins Einzelne ausgearbeitete Vereinbarung als Ergebnis dieses notwendigerweise ungleich intensiveren Problemlösungsverfahrens. Hierüber ergeben sich für den Hersteller nicht nur Einsichten im Hinblick auf das Ausmaß der Anstrengungen des Zulieferers, sich ex-ante in das Verfahren umfangreich einzubringen, sondern auch mögliche Erkenntnisse und „Sensibilitäten“ darüber, wie ein späteres Verhalten des Partners zu bewerten sein wird. Vor diesem Hintergrund

---

<sup>1524</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1062.

<sup>1525</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1062.

<sup>1526</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1062f.

<sup>1527</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1063.



reduzieren sich im Umkehrschluss möglicherweise die Anreize, sich ex-post opportunistisch verhalten zu wollen. Insgesamt unterstützen die bisherigen Befunde den angeführten Argumentationsgang zumindest in Teilen: Obgleich ein drohender Reputationsverlust zu einer Absenkung der durch Leistungsambiguität hervorgerufenen opportunistischen Verhaltensweisen beiträgt, führen ein verstärkter SOF und SOP, anders als bei bspw. den verschiedenen Formen der Umweltunsicherheit, nicht zu einer Verminderung, sondern zu einer Ausdehnung von Partneropportunismus. Ein langer SOP führt, genau wie der angedrohte Reputationsverlust, auch im Falle der Transaktionsfrequenz nicht zu einer Verminderung opportunistischer Verhaltensweisen, sondern ebenfalls zu dessen Ausdehnung. Wie Kapitel 3.3.3 skizziert, liegen zum Einflussfaktor der *Transaktionsfrequenz* bislang nur wenige theoretisch fundierte, empirische Arbeiten vor, deren Ergebnisse zudem allerdings wenig einheitlich ausfallen. Die Wahl des geeigneten Vertragsregimes zur Absicherung vor opportunistischen Verhaltensweisen kann in diesem Fall also nur oberflächlich abgeschätzt werden. Unter Bezugnahme auf die Ausführungen in diesem Kapitel ist zu vermuten, dass sowohl Aspekte der regelmäßigen Belieferung als auch Fragen hinsichtlich Lieferungsverzögerungen und Belieferungsausfall am ehesten über ein überwiegend formal gestaltetes Vertragsregime reflektiert werden können. Gerade ein hoher Detaillierungsgrad im Hinblick auf die koordinationsbezogene Vertragsfunktionalität kann in diesem Zusammenhang helfen, genau zu spezifizieren, welche erforderlichen Mengen zu welchem Zeitpunkt zur Verfügung stehen sollen. Relational ausgestaltete Vertragsregime entbehren die formalisierte Abstimmung der Belieferungskette und die genaue Spezifikation prozessbezogener Koordinationsmechanismen, zumal die Effektivität der sich selbst durchsetzenden Mechanismen möglicherweise auch hier als nur eingeschränkt wirksam beurteilt werden kann. So ist es bspw. nicht in allen Fällen leicht zu erkennen, inwieweit eingetretene Verspätungen oder Abstimmungsprobleme in der Prozesskette auf opportunistische Verhaltensweisen oder tatsächlich zu vertretende Umstände zurückzuführen sind. Sehr formalisierte Vertragsregime bieten demgegenüber die Möglichkeit, den gesamten Prozess der Belieferungskette auf einzelne Stationen formalisiert herunterzubrechen und nachvertragliche Überwachungs- und Kontrollstrukturen zu implementieren, die die Suche nach Fehlerursachen transparenter gestalten. Das Kapitel zusammenfassend können also die folgenden beiden Hypothesen abgeleitet und einer Überprüfung unterzogen werden:<sup>1528</sup>

---

<sup>1528</sup> Da die Humankapitalspezifität, wie dargestellt, in keinem Fall als Treiber partneropportunistischer Verhaltensweisen beurteilt werden konnte, wird diese in den beiden Hypothesen nicht berücksichtigt. Dennoch

### **Hypothese 10a**

*Im Rahmen eines sehr **formal** ausgestalteten Vertragsregimes*

*besteht ein positiver Zusammenhang zwischen*

*zweckgebundenen Sachwerten (1),*

*Umweltunsicherheit, d. h. (2) Nachfrage-, (3) Preis- und (4) technologischer Unsicherheit*

*und Zuliefereropportunismus, aber*

*ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen*

*Leistungsambiguität (5),*

*Transaktionsfrequenz (6)*

*und Zuliefereropportunismus.*

Im Umkehrschluss ergibt sich dementsprechend:

### **Hypothese 10b**

*Im Rahmen eines sehr **relational** ausgestalteten Vertragsregimes*

*besteht ein zu vernachlässigender Zusammenhang zwischen*

*zweckgebundenen Sachwerten (1),*

*Umweltunsicherheit, d. h. (2) Nachfrage-, (3) Preis- und (4) technologischer Unsicherheit*

*und partneropportunistischen Verhaltensweisen, aber*

*ein positiver Zusammenhang zwischen*

*Leistungsambiguität (5),*

*Transaktionsfrequenz (6)*

*und Zuliefereropportunismus.*

Bevor die Ergebnisse dargestellt werden, soll erneut eine Prüfung der regressionsbezogenen Anwendungsvoraussetzungen erfolgen. Wie der Tab. 36 zu entnehmen ist, deuten die Befunde darauf hin, dass keines der beiden Modelle eine der insgesamt fünf Annahmen verletzt.

Prüfung der regressionsbezogenen Anwendungsvoraussetzungen	
Modell VIIa	Modell VIIb
<b>korrekte Modellspezifikation</b>	<b>korrekte Modellspezifikation</b>
RAMSEY RESET TEST:	RAMSEY RESET TEST:
F(3, 34) = 2,02 Prob > F=0,129	F(3, 34) = 0,63 Prob > F=0,600
LINK-TEST:	LINK-TEST:
hatsq: P>(t) = 0,356	hatsq: P>(t) = 0,874
<b>Normalverteilung der Residuen</b>	<b>Normalverteilung der Residuen</b>
SHAPIRO-WILK-TEST:	SHAPIRO-WILK-TEST:
Prob>z = 0,10	Prob>z = 0,233
<b>Homoskedastizität</b>	<b>Homoskedastizität</b>
WHITE-TEST:	WHITE-TEST:
Chi2(50) = 51,00 Prob > chi2 = 0,434	Chi2(50) = 51,00 Prob > chi2 = 0,434
BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:	BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:
Chi2(1) = 2,15 Prob > chi2 = 0,142	Chi2(1) = 3,77 Prob > chi2 = 0,052
<b>Freiheit von Multikollinearität</b>	<b>Freiheit von Multikollinearität</b>
VARIANCE-INFLATION FACTOR:	VARIANCE-INFLATION FACTOR:
max. VIF-Wert: 3,52 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,61	max. VIF-Wert: 3,01 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,57
<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>	<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>
DURBIN-WATSON STATISTIK: 1,650; d <sub>l</sub> : 0,973; d <sub>u</sub> : 2,225; alpha=0,05	DURBIN-WATSON STATISTIK: 1,984; d <sub>l</sub> : 0,973; d <sub>u</sub> : 2,225; alpha=0,05

**Tabelle 36: Modell VII - Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen**

Sowohl RESET-Test, LINKTEST, Shapiro-Wilk Test als auch White-Test und Breusch-Pagan Test liefern für beide Modelle die gewünschten signifikanten Ergebnisse. Auch die VIF-Werte von etwas 3 und 3,5 liegen deutlich unterhalb der Maximalgröße von 5. Obgleich einer der beiden Werte im sog. Unschärfbereich liegt, kann auch im Hinblick auf die Durbin-Watson Statistik davon ausgegangen werden, dass die entsprechenden Ergebnisse weitgehend unverzerrt vorliegen.

Tab. 37 zeigt nun die Ergebnisse der Regressionsanalyse, die im Folgenden vorgestellt werden sollen.<sup>1529</sup> Hierbei soll zuerst auf die Befunde des Modells VIIa abgestellt werden. Zunächst zeigt das Regressionsmodell zur Überprüfung der Hypothese 10a einen recht guten Anteil der durch die unabhängigen Variablen erklärten Abweichungen an der Gesamtstreuung ( $R^2_{(adj.)} = 0,359$ ). Der F-Test zeigt, dass das Regressionsmodell als Ganzes Gültigkeit besitzt und bestätigt signifikant ( $p < 0,01$ ), dass das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen auf eine lineare Veränderung der unabhängigen Variablen zurückzuführen ist. Auch der nicht signifikante Einfluss der Selektionskorrekturvariable belegt, dass das Modell mit keinen ernst zu nehmenden Selektionsproblemen behaftet ist. Vorstehend wurde

<sup>1529</sup> Die reduzierte Stichprobengröße ist hierbei dem Umstand Rechnung zu tragen, dass 22 befragte Personen angaben, weder Festpreisverträge noch Rahmenverträge mit Nachverhandlungen, sondern andere Vertragsregime als diese im Rahmen ihrer Geschäftsbeziehung zur Anwendung zu bringen – diese Fälle wurden im Verlauf der Regressionsanalyse nicht berücksichtigt, sodass ein N = 102 vorliegt.

argumentiert, dass die von Investitionen in zweckgebundene Sachwerte, Nachfrageunsicherheit, Preisunsicherheit und technologischer Unsicherheit ausgehenden Risiken opportunistischer Verhaltensweisen im Rahmen eines sehr formal ausgestalteten Vertragsregimes nur unzureichend abgedeckt werden können.

MODELL VII (Ex-post Analyse)		formal (a)		relational (b)	
Vertragsregime					
	Konstante	1,80	(1,31)	3,16 †	(1,59)
Kontrollvariablen	Befragte Organisation	<b>0,255</b>	0,600 (0,478)	<b>0,300 †</b>	0,790 (0,457)
	Zulieferpyramide	<b>0,182</b>	0,443 (0,343)	<b>-0,283 †</b>	-0,693 (0,364)
	Strategische Bedeutung (Bauteil)	<b>-0,285 *</b>	-0,187 (0,088)	<b>-0,162</b>	-0,110 (0,092)
	Wettbewerbsintensität Lieferantenmarkt	<b>-0,470 **</b>	-0,430 (0,122)	<b>-0,279 *</b>	-0,232 (0,112)
	Multisourcing-Strategie (Bauteil)	<b>-0,397 *</b>	-0,410 (0,163)	<b>-0,112</b>	-0,182 (0,227)
Unabhängige Variablen	Investitionen in spezifisches Humankapital	<b>-0,111</b>	-0,107 (0,125)	<b>-0,467 **</b>	-0,428 (0,135)
	Investitionen in zweckgebundene Sachwerte	<b>0,411 **</b>	0,337 (0,111)	<b>0,089</b>	0,070 (0,112)
	Nachfrageunsicherheit	<b>0,403 **</b>	0,401 (0,131)	<b>0,086</b>	0,075 (0,115)
	Preisunsicherheit	<b>0,012</b>	0,010 (0,145)	<b>0,158</b>	0,122 (0,125)
	Technologische Unsicherheit	<b>0,277 †</b>	0,257 (0,138)	<b>-0,002</b>	-0,001 (0,131)
	Leistungsambiguität	<b>-0,064</b>	-0,059 (0,131)	<b>0,422 **</b>	0,300 (0,092)
	Transaktionsfrequenz	<b>0,122</b>	0,323 (0,359)	<b>0,048</b>	0,147 (0,408)
	Korrekturvariable (Lambda)	<b>0,099</b>	0,361 (0,666)	<b>-0,102</b>	-0,314 (0,706)
	<b>F</b>	<b>3,15 **</b>		<b>3,17 **</b>	
	<b>R<sup>2</sup> (adj.)</b> - nur Kontrollvariablen -	<b>9,6</b>		<b>0,003</b>	
	<b>R<sup>2</sup> (adj.)</b>	<b>35,9</b>		<b>36,0</b>	
	<b>N</b>	<b>51</b>		<b>51</b>	

† p < 0,10 \* p < 0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001  
 Abhängige Variable : Partneropportunismus  
 standardisierter Koeffizient (beta) / unstandardisierter Koeffizient / (Standardabweichung in Klammern)  
 Die R<sup>2</sup>-Werte sind in % dargestellt.

Tabelle 37: Modell VII - Ergebnisse der Regressionsanalyse

Die in Hypothese 10a(1), (2) und (4) postulierten Zusammenhänge finden signifikante Bestätigung:<sup>1530</sup> Sowohl die Investitionen in zweckgebundene Sachwerte als auch die

<sup>1530</sup> Die Beta-Schätzer wurden erneut durch das Verfahren der Heckman-Korrektur um mögliche Selektionsprobleme bereinigt. Die hierbei verwendete Instrumentenvariablen (IV) waren „Prozessspezifische Investitionen des Zulieferers“. Die entsprechende Probit-Schätzung zeigte einen signifikanten Einfluss der IV auf dem p < 0,01 Niveau. Ein Vergleich der Probit-Schätzungen mit und ohne diese IV ergab unter Zuhilfenahme eines Log-Likelihood-Ratio-Tests einen signifikanten Unterschied im Hinblick auf die Erklärungsbeiträge der beiden Probit-Modelle, sodass die Selektion der IV als geglückt betrachtet werden kann.

Nachfrage- und technologische Unsicherheit führen im Rahmen sehr formal ausgestalteter Vertragsregime zu einem erhöhten Ausmaß an Partneropportunismus. Die Koeffizienten erweisen sich mit Beta-Werten zwischen 0,27 und 0,41 als recht deutlich und in zwei der drei Fälle auf dem  $p < 0,01$  Niveau signifikant (technologischer Unsicherheit:  $p < 0,10$ ). In Bezug auf diese drei Einflussfaktoren belegen die Ergebnisse damit hypothesenkonform die Wirkungslosigkeit sehr formal ausgestalteter Vertragsregime. *Hypothese 10a<sub>(3)</sub>* muss dagegen verworfen werden: Der Koeffizient für Preisunsicherheit fällt mit einem Beta-Wert von 0,012 äußerst niedrig aus und erweist sich als nicht signifikant. Der Grund hierfür liegt aller Wahrscheinlichkeit nach in der für das formale Vertragsregime herangezogenen Proxy-Variable „Festpreisvertrag“, die inhaltlich ideal geeignet ist, die mit Preisunsicherheit verbundenen Gefahren bereits im Vorfeld abzufedern. Gelingt es dem Hersteller, wie im vorliegenden Fall, also ein solcherart spezifiziertes Vertragsregime auch durchzusetzen, so lässt sich hierdurch eine effektive Verminderung von Partneropportunismus erreichen, sodass nicht auf ein relationales Vertragsregime abgestellt werden muss. Hinsichtlich der Einflussfaktoren „Leistungsambiguität“ und „Transaktionsfrequenz“ wurde im Gegensatz zu den bereits aufgeführten vier Treibern opportunistischer Verhaltensweisen, eine Eignung des formalen Vertragsregimes unterstellt, sodass ein nicht signifikanter Zusammenhang zu erwarten ist. Tatsächlich lassen sich für beide nicht sonderlich deutlichen Koeffizienten, hypothesenkonform, keine signifikanten Zusammenhänge aufzeigen. Besonders deutlich erweist sich der Befund im Hinblick auf die Leistungsambiguität: Hier fällt der Effekt mit 0,064 sehr niedrig aus und trägt darüber hinaus auch ein negatives Vorzeichen, was die Wirksamkeit des formalen Vertragsregimes nachdrücklich bestätigt. Obgleich der Beta-Koeffizient für die Transaktionshäufigkeit nicht ganz so niedrig ausfällt (0,122), kann die Wirksamkeit des formalen Vertragsregimes offensichtlich auch hier bestätigt werden. Bei einer Teststärke von 0,9 und einem Alpha-Fehler Niveau von 0,10 ergibt sich im Rahmen der Power Statistical Analysis eine fiktive Stichprobengröße von 51, um einen „großen Effekt“ zu identifizieren, die genau auf dem Niveau (und nicht unterhalb) der vorliegenden Stichprobengröße liegt. Im Rahmen der vorgegebenen Mindestkriterien (Alpha-Fehler Niveau = Beta-Fehler Niveau = 0,10) kann die Nullhypothese, und damit der „triviale“ Zusammenhang, also nicht mehr zweifelsfrei „bestätigt“ werden. Lockert man die diese Mindestkriterien hingegen etwas auf und testet bspw. mit einer Teststärke von nur noch 0,85, ergibt sich eine Stichprobengröße, die deutlich unterhalb der vorliegenden Stichprobe liegt. Die *Hypothesen 10a<sub>(5)</sub>* und *(6)* können demzufolge nur als eingeschränkt „bestätigt“ aufgefasst werden. Darüber hinaus fällt mit Blick auf die Kontrollvariablen auf, dass neben der in allen

Modellen relevanten Wettbewerbsintensität auch die strategische Bedeutung des Beschaffungsobjektes sowie der Einsatz einer Multisourcingstrategie signifikant dazu beitragen, opportunistische Verhaltensweisen wirkungsvoll zu unterbinden.

Nachdem der Einfluss eines formal ausgestalteten Vertragsregimes aufgezeigt werden konnte, werden im genauen Umkehrschluss zu den in Hypothese 10a unterstellten Zusammenhängen, nun die Wirkungen eines sehr *relational* gestalteten Vertragsregimes aufgegriffen. Analog zu Modell VIIa wird auch in diesem Fall ein recht gutes (adjustiertes) Bestimmtheitsmaß von 0,35 erreicht. Ebenso signalisiert auch hier der F-Wert, dass das ganze Regressionsmodell auf dem  $p < 0,01$  Niveau signifikant und gültig ist. Zunächst zeigt sich ein nicht signifikanter Einfluss der Selektionskorrekturvariable, sodass von keinen schwerwiegenden Selektionsproblemen auszugehen ist. Wie in Hypothese 10b<sub>(1), (2)</sub> und <sub>(4)</sub> vermutet, zeigt sich das relationale Vertragsregime als geeignet, die von spezifischen Investitionen (DAS), Nachfrage- und technologischer Unsicherheit ausgehenden Gefahren im Hinblick auf das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen wirkungsvoll zu unterbinden. Während sich die drei Beta-Koeffizienten im Modell VIIa noch hochsignifikant und deutlich zeigten, so liegt ihr nunmehr nicht signifikanter Einfluss im vorliegenden Fall bei nur noch zwischen 0,002 und 0,089 und kann damit als so gut wie nicht mehr vorhanden beurteilt werden.<sup>1531</sup> Wie bereits angeführt, ergibt die Power Statistical Analysis bei einer Teststärke von 0,9 und einem Alpha-Fehler Niveau von 0,10 eine fiktive Mindeststichprobengröße von 51, um einen „großen Effekt“ zu identifizieren. Diese liegt, analog zum Modell VIIa, genau auf dem Niveau der vorliegenden Stichprobengröße.<sup>1532</sup> Unter Maßgabe der festgelegten Mindestkriterien kann ein tatsächlich „trivialer“ Zusammenhang also nicht zweifelsfrei „bestätigt“ werden, obgleich der augenscheinliche Rückgang der im Vergleich zu Modell VIIa nicht mehr signifikanten Beta-Koeffizienten auf die effektive Wirksamkeit des relational ausgestalteten Vertragsregimes hindeutet. Die *Hypothese 10b<sub>(1), (2)</sub> und <sub>(4)</sub>* können damit als (eingeschränkt) „bestätigt“ betrachtet werden. Es sei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass Carson et al. (2006) die Nullhypothesen der beiden Modelle allein über einen Vergleich der Beta-Werte und p-Werte überprüfen und auf die Verwendung einer

---

<sup>1531</sup> Auch diese Beta-Schätzer wurden erneut durch das Verfahren der Heckman-Korrektur um mögliche Selektionsprobleme bereinigt. Die hierbei verwendete Instrumentenvariable (IV) war „Herstellerspezifische Erfahrung im Hinblick auf die Eigenfertigung des Beschaffungsobjektes“. Auch in diesem Fall zeigte eine entsprechende Probit-Schätzung einen signifikanten Einfluss der IV auf dem  $p < 0,01$  Niveau. Ein Vergleich der Probit-Schätzungen mit und ohne diese IV ergab unter Zuhilfenahme eines Log-Likelihood-Ratio-Tests einen signifikanten Unterschied im Hinblick auf die Erklärungsbeiträge der beiden Probit-Modelle, sodass die Selektion der IV auch im vorliegenden Fall als geglückt betrachtet werden kann.

<sup>1532</sup> Einhergehend mit dem Ergebnis für Modell VIIa führt ein Auflockern der Mindestkriterien (Teststärke 0,85 statt 0,90) zu einer Stichprobengröße, die deutlich unterhalb der vorliegenden Stichprobengröße liegt (N = 45).

Power Statistical Analysis verzichten. Legt man nur diese Methodik zugrunde, finden die im vorliegenden Fall postulierten Nullhypothesen deutliche Zustimmung.<sup>1533</sup> *Hypothese 10b<sub>(3)</sub>* muss hingegen zurückgewiesen werden: Die mit Preisunsicherheit einhergehenden Gefahren im Hinblick auf das Ausmaß partnerspezifischer Verhaltensweisen werden im Rahmen eines sehr formal gestalteten Vertragsregimes besser abgedeckt als unter Verwendung eines sehr relationalen Vertragsregimes. Obgleich sich der Koeffizient auch in letzterem Fall als nicht signifikant erweist, so liegt dessen Beta-Koeffizient deutlich höher als in Modell VIIa, was auf die weniger wirksame Einschränkung des Partneropportunismus hindeutet. Im Hinblick auf die Leistungsambiguität und die Transaktionsfrequenz wurden für Modell VIIb signifikante Zusammenhänge postuliert, da hier von einer Wirkungslosigkeit des relationalen Vertragsregimes ausgegangen wurde. Im Hinblick auf die Leistungsambiguität findet diese Vermutung empirische Bestätigung, sodass *Hypothese 10b<sub>(5)</sub>* als bestätigt werden kann. Im Gegensatz zu den Befunden in Modell VIIa erweist sich der Beta-Koeffizient mit 0,4 als recht deutlich und ist hochsignifikant ( $p < 0,01$ ). Hinsichtlich der Transaktionsfrequenz ist zu konstatieren, dass die erzielten Ergebnisse den postulierten Zusammenhang nicht unterstützen: Der Beta-Koeffizient fällt mit knapp 0,05 nur äußerst gering aus und erweist sich als nicht signifikant. Anders als vermutet, werden die von der Transaktionsfrequenz ausgehenden Gefahren im Hinblick auf das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen auch im Rahmen eines sehr relational gestalteten Vertragsregimes wirkungsvoll unterdrückt. Berücksichtigt man den dbzgl. Beta-Koeffizienten des Modells VIIa, so wird deutlich, dass dieser Effekt im Rahmen des relational gestalteten Vertragsregimes deutlich größer ausfällt im formalen Vertragsregime, welches offensichtlich zwar ein immer noch sehr geeignetes, nicht aber das ideale Regime zur Verminderung der dbzgl. Gefahrenquelle darstellt. *Hypothese 10b<sub>(6)</sub>* ist daher zu verwerfen. Obgleich das Konstrukt der Humankapitalspezifität in beiden Hypothesen nicht berücksichtigt wurde, so zeigt sich doch der vermutete Zusammenhang, dass dessen opportunistusbegrenzende Wirkung vor allem in relational gestalteten Vertragsregimen voll zum Tragen kommt. Die Unterschiede der dbzgl. Beta-Koeffizienten zwischen Modell VIIa und VIIb erweisen sich überaus deutlich und im Modell VIIb als signifikant.

Auch im Rahmen des relationalen Vertragsregimes zeigt sich die Wettbewerbsintensität auf dem Zulieferermarkt als eine wirkungsvolle Umfeldbedingung, opportunistische Verhaltensweisen des Zulieferers wirkungsvoll zu begrenzen. Anders als im formal

---

<sup>1533</sup> Vgl. Carson et al. (2006), S. 1069f.

gestalteten Vertragsregime, erweist sich dagegen das Verfolgen einer Multisourcingstrategie im relational gestalteten Regime als zwar immer noch opportunistushemmend, letztlich aber als nicht aber so effektiv, wie dies im formalen Vertragsregime zu verzeichnen gewesen war, (was durch den nunmehr kleineren und nicht mehr signifikanten Beta-Koeffizienten belegt wird). Darüber hinaus kann gezeigt werden, dass besonders bedeutende (System)zulieferer sich im Vergleich zu Komponentenlieferanten im Rahmen sehr relational gestalteter Vertragsregime ein etwas weniger opportunistisches Verhalten an den Tag legen. Die Erklärung hierfür ist relativ einleuchtend, da sich die opportunistusbegrenzenden Vorteile relationaler Vertragsgestaltung gerade im Hinblick auf die Effekte der sich selbst durchsetzenden Mechanismen besonders bei jenen Zulieferern niederschlagen, die in einem besonders engen, partnerschaftlichen Verhältnis zum Hersteller stehen. Des Weiteren scheint der Zuliefereropportunismus gegenüber Fahrzeugherstellern im Rahmen relationaler Vertragsregime stärker auszufallen als gegenüber Teileherstellern.

Es kann abschließend festgehalten werden, dass die hier gewonnenen Befunde gerade in Bezug auf die Hypothesen 10a/b <sup>(2)</sup>, <sup>(3)</sup> und <sup>(5)</sup>, die empirischen Ergebnisse von Carson et al. (2006) unterstützen und den hier vorgebrachten Argumentationsgang damit untermauern.<sup>1534</sup>

---

<sup>1534</sup> Vgl. hierzu Carson et al. (2006), S. 1069f.



## 6 SCHLUSSBETRACHTUNG

*Vorbei! Ein dummes Wort.*

*Warum vorbei?*

*(J. W. v. Goethe; Faust II (Mephisto))*

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie war das Problem von Partneropportunistismus in Hersteller-Zulieferer-Beziehungen. Zahlreiche Beispiele in dieser Arbeit konnten belegen, dass viele Unternehmen bereit sind, ihre Eigeninteressen nicht unter Maßgabe einer Win-Win Situation zu realisieren, sondern Verhaltensweisen zeigen, die sich nicht nur als eigennützig, sondern vor allem auch als schädlich für den Geschäftspartner erweisen. Zugunsten der eigenen Vorteilsnahme wird eine bewusste Schädigung des Partners also billigend in Kauf genommen. Hierbei ist es wichtig zu betonen, dass der legitime Einsatz der Marktmacht eines Unternehmens (und den damit verbundenen Möglichkeiten, bspw. Konditionen „hart“ herauszuhandeln), dieses noch lange nicht zum Opportunisten macht, weswegen es durchaus möglich und keineswegs ungewöhnlich ist, dass auch *ungleich* mächtige Partner gleichermaßen zufrieden mit der Geschäftsbeziehung sein können,<sup>1535</sup> m. a. W. setzt selbst das massive Verfolgen wirtschaftlicher Eigeninteressen nicht zwingend voraus, dass dies unter bewusster Inkaufnahme einer Schädigung des Partners geschieht und eine eigene Form der Bereicherung auf dessen Rücken realisiert wird. Obgleich die Marktmacht eines Unternehmens sicherlich eine Stellschraube darstellt, die dieses befähigt, opportunistische Verhaltensweisen gegenüber dem Partner de facto auch durchzusetzen, belegen viele der in dieser Arbeit angeführten Beispiele, dass gerade auch vom Verhalten des kleineren, vermeintlich abhängigeren Partners, erhebliche Risiken ausgehen können, sodass das Einhalten formaler und informeller Absprachen auch in diesen Fällen als keineswegs gesichert betrachtet werden kann. Opportunistische Verhaltensweisen beschädigen Geschäftsbeziehungen: sie schmälern deren Leistungsfähigkeit, bedrohen den Wissenstransfer und die Interaktion der Partner, untergraben Vertrauenswürdigkeit und erfordern die Installation eines kostenträchtigen Bündels an Maßnahmen zur wirksamen Einschränkung von Partneropportunistismus. Trotz der hohen Relevanz von Partneropportunistismus in der betrieblichen Praxis konnte gezeigt werden, dass die empirische Managementforschung im Vergleich zu anderen, gleichermaßen relevanten Themenstellungen, bislang nur wenig Antworten bereithält. Im Hinblick auf den Zeitpunkt diesbezüglicher Veröffentlichungen wird deutlich, dass diesem Defizit offenkundig nun zunehmend versucht wird, Rechnung zu

---

<sup>1535</sup> Oder nicht zumindest aufgrund opportunistischer Verhaltensweisen unzufrieden sind.

tragen: Etwa zwei Drittel der bisher lediglich 30 Studien<sup>1536</sup> zum Thema wurden innerhalb der letzten 10 Jahren publiziert. Vor dem Hintergrund der ernst zu nehmenden Konsequenzen opportunistischer Verhaltensweisen hatte die vorliegende Arbeit deshalb das Ziel, diese bisher noch recht schmale und z. T. widersprüchliche Basis an Befunden, um zweierlei Aspekte zu bereichern: Sie fragte deshalb erstens nach Art und Wirkung transaktionskostentheoretisch fundierter *Treiber* partneropportunistischer Verhaltensweisen und zweitens nach der Wirkung eines aus formalen und sich selbst durchsetzenden Mechanismen bestehenden Absicherungsdesigns zur wirksamen *Einschränkung* dieser schädigenden Verhaltensweisen. Die Einbettung dieser Fragestellungen erfolgte in einen theoretischen Bezugsrahmen, der sich hauptsächlich aus transaktionskostentheoretischen Überlegungen, aber auch Argumentationssträngen der Social Exchange Theory konstituiert. Beide Ansätze ermöglichen die Analyse zwischenbetrieblicher Beziehungen, unterscheiden sich aber in ihren Annahmen und ihren Erklärungszielen. Vor dem Hintergrund begrenzter Rationalität repräsentiert Opportunismus im TKA den wesentlichen Grund für Marktversagen und die Existenz von Organisationen, da die möglichen Konsequenzen opportunistischer Verhaltensweisen - und die deshalb notwendigen Absicherungsmaßnahmen in Form aufwendiger Vertragswerke (ex-ante) und intensiver Überwachung (ex-post) - beim Vorliegen bestimmter Transaktionscharakteristika so hohe Transaktionskosten verursachen können, dass die rein marktliche Abwicklung gegen eine quasi-hierarchische oder vollständig unternehmensinterne Abwicklung der Transaktion substituiert werden muss. Anders als der TKA, berücksichtigt die SET die Persönlichkeit der Geschäftspartner, was die Betrachtung einer möglichen *Entwicklung* der Geschäftsbeziehung gewährleistet und so auch eine Analyse der Effekte von Normen und Vertrauenswürdigkeit zwischen den Partnern erlaubt. Da mit jeder Transaktion naturgemäß ökonomische Überlegungen aber auch soziale Aspekte einhergehen, wird nicht eine ubiquitäre Opportunismusannahme zugrunde gelegt, sondern Opportunismus als eine mögliche Verhaltensweise betrachtet, die über den Einsatz verschieden gelagerter Mechanismen bewusst beeinflusst werden kann. Diesem Argumentationsgang folgend, wurde Opportunismus nicht mehr als (unveränderliche) Annahme, sondern als Variable verstanden, deren Determinanten das vorrangige Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie repräsentieren. Als ein geeigneter Kontext für die empirische Untersuchung bot sich die deutsche Automobilindustrie an. Neben der grundsätzlichen, nicht nur für Deutschland, sondern auch weltweiten Bedeutung der

---

<sup>1536</sup> Gemeint sind hiermit Veröffentlichungen in sog. Top-Journals.

Automobilindustrie, existieren in dieser Branche Geschäftsbeziehungen, deren Erfolg häufig eine sehr enge und beiderseitige Zusammenarbeit der Akteure erfordert, sodass es sowohl aufseiten der Hersteller als auch der Zulieferer zur Herausbildung von mitunter unterschiedlich stark ausgeprägten Abhängigkeitsverhältnissen kommt, die zum Nachteil der abhängigeren Partei opportunistisch ausgenutzt werden können. Hierbei wurde auf das Verhalten der Zulieferer abgestellt, die im Zuge einer in den letzten Jahren massiven Veränderung der Arbeitsteilung nunmehr ca. zwei Drittel der Wertschöpfung übernommen haben. Die Entwicklung und Produktion komplexer Bauteile, Komponenten, Systeme oder auch ganzer Fahrzeuge liegt zunehmend aufseiten der Zulieferer, sodass sich die Hersteller nicht zuletzt auch aufgrund des fehlenden Know-How mit abnehmenden Einflussmöglichkeiten hinsichtlich der zur Anwendung gebrachten Produktionsprozesse bzw. der in diesem Rahmen erbrachten Qualität konfrontiert sehen. Daneben fördert die verringerte Anzahl hochqualifizierter, eigenständig auftretender Zulieferer die Verhandlungsposition gegenüber den Abnehmern der Beschaffungsleistung. Die durch die skizzierten Abhängigkeitsverhältnisse charakterisierten und damit auch häufig intensiven und langfristigen Leistungsbeziehungen sowie der hohe Komplexitätsgrad vieler Beschaffungsgüter boten aus Sicht des Verfassers eine gute Voraussetzung zur Analyse zulieferopportunistischer Verhaltensweisen. Dieser Eindruck wurde sowohl durch zahlreiche, in dieser Arbeit z. T. wiedergegebene, Beispiele aus der Wirtschaftspresse als auch durch die eigentlichen Befunde der Studie nachdrücklich bestätigt. Nach dem diese in Kapitel 6.1 ihre Zusammenfassung erfahren, stellt Kapitel 6.2 auf die Einschränkungen und Grenzen der Arbeit ab, worüber sich Aussagen über den zukünftigen Forschungsbedarf ableiten lassen.

## **6.1 ZUSAMMENFASSUNG DER BEFUNDE UND ZENTRALE BEITRÄGE ZUM WISSENSCHAFTLICHEN ERKENNTNISFORTSCHRITT**

*This direct testing [of opportunism] is a departure from most work on interorganizational relationships, where opportunism has been assumed but not examined directly.*  
(Carson et al. (2006), S. 1071)

Unter Bezugnahme auf die gewählte Branche soll zunächst noch einmal festgehalten werden, dass mit der Studie von Sako/Helper (1998) erst eine empirische Untersuchung vorliegt, die Partneropportunismus in der Automobilindustrie aufgreift und analysiert. Obgleich (im Unterschied zur vorliegenden Arbeit), die Determinanten opportunistischer Verhaltensweisen der *Hersteller* beleuchtet werden, liegt das eigentliche Untersuchungsziel der Autoren in der Identifikation vertrauensfördernder Maßnahmen. Dennoch sind sowohl die

theoretischen Erklärungsansätze (TKA, SET) als auch einige der hypothetisch formulierten Zusammenhänge mit dieser Studie durchaus vergleichbar. Im Hinblick auf die *Treiber* opportunistischer Verhaltensweisen liegt ein wesentlicher Unterschied jedoch darin, dass Sako/Helper (1998) weder verschiedene Typen von Faktorspezifität berücksichtigen, noch die Multidimensionalität der Umweltunsicherheit (in Form von Nachfrageunsicherheit Preisunsicherheit und technologischer Unsicherheit) gesondert beachtet wird. Auch ein möglicher Einfluss von Leistungsambiguität und Transaktionsfrequenz bleibt außen vor. Im Hinblick auf die möglichen Bausteine zur Begrenzung partneropportunistischer Verhaltensweisen finden einzig die Möglichkeit der vertikalen Integration und die Aussicht auf eine langfristige Zusammenarbeit Eingang in die Untersuchung. Die Überprüfung möglicher Reputationseffekte sowie eine auf den Inhalt der Leistungsvereinbarung bezogene Analyse unterbleiben hingegen vollständig. Die skizzierten Unterschiede haben nicht etwa die Absicht, Vorgehensweise und Inhalt der Studie von Sako/Helper (1998) zu kritisieren oder zu bewerten, sondern lediglich zu verdeutlichen, dass im Vergleich zur vorliegenden Studie ein ausreichend hohes Differenzierungspotenzial besteht. Erweitert man den Vergleich, unabhängig von der jeweils gewählten Branche, auf alle in Kapitel 2 vorgestellten 31 Publikationen, wird deutlich, dass dieses Differenzierungspotenzial auch über die Studie von Sako/Helper (1998) hinaus Bestand hat: Neben Sako/Helper (1998) stellen lediglich zwei weitere Studien auf einen *positiven* Zusammenhang zwischen *Faktorspezifität* und Partneropportunismus ab.<sup>1537</sup> Neben der Tatsache, dass sich die Ergebnisse als uneinheitlich erweisen, werden auch hier keine verschiedenen Typen von Faktorspezifität differenziert. Lediglich fünf der 31 Studien stellen auf eine oder mehrere Formen der *Umweltunsicherheit* ab, die aber ebenfalls nicht differenziert voneinander betrachtet werden.<sup>1538</sup> Es bleibt damit festzuhalten, dass keine der vorliegenden Studien den verschiedenen Dimensionen von Faktorspezifität und Umweltunsicherheit gerecht werden kann. Mögliche Effekte von Preisunsicherheit und Transaktionsfrequenz werden ebenfalls von keiner Studie beleuchtet. Auch Überlegungen zum wichtigen Aspekt der *Leistungsambiguität* finden nur in drei Studien expliziten Eingang.<sup>1539</sup> Die Ergebnisse erweisen hier erneut als heterogen.

Hinsichtlich der Bausteine zur *Bekämpfung* partneropportunistischer Verhaltensweisen können zwei wesentliche Differenzierungsbeiträge der vorliegenden Studie identifiziert

---

<sup>1537</sup> Es sind dies die Untersuchungen von Anderson (1988) sowie Rokkan et al. (2003).

<sup>1538</sup> Es sind dies die Untersuchungen von Skarmeas et al. (2002), Katsikeas et al. (2009), Carson et al. (2006), Anderson (1988) sowie Sako/Helper (1998).

<sup>1539</sup> Es sind dies die Untersuchungen von Katsikeas et al. (2009); Carson et al. (2006) sowie Anderson (1988).

werden: Diese liegen zum einen in einer konkreten, anhand des Vertrags vorgenommenen Messung des vertraglichen Detaillierungsgrades und zum anderen in einer zweifachen Berücksichtigung von Reputationseffekten. Im Hinblick auf die möglichen Effekte des vertraglichen Detaillierungsgrads (allerdings im Rahmen einer allgemeineren Operationalisierung) liegen bislang sechs Ergebnisse vor<sup>1540</sup>, von denen sich vier als nicht signifikant erweisen. Die Berücksichtigung der Zuliefererreputation bei der Auswahl des Lieferanten wird dagegen von keiner Studie untersucht. Auch eine mögliche Bedrohung der Zuliefererreputation durch den Hersteller wird indirekt lediglich bei Morgan et al. (2007) angeschnitten. Jeweils drei der 31 vorgestellten Untersuchungen hingegen integrieren (zumindest indirekt) einen möglichen „Schatten der Zukunft“<sup>1541</sup> bzw. Wirkungen eines langen „Schatten der Vergangenheit“<sup>1542</sup> in ihr jeweiliges Untersuchungsmodell.

Zusammengefasst können zunächst die folgenden vier Differenzierungskriterien der hiesigen Arbeit hervorgehoben werden:

- (1) Zum gegenwärtigen Zeitpunkt liegt keine andere Arbeit vor, die die *transaktionskostentheoretisch* fundierten Treiber von Partneropportunismus so vollständig abbilden kann. Die z. T. vorliegende Mehrdimensionalität der Konstrukte wird hierbei im Rahmen einer getrennten Analyse ebenso berücksichtigt, wie die Effekte von Preisunsicherheit und Transaktionsfrequenz, die in der bisherigen Opportunismusforschung bislang keine Beachtung gefunden haben.
- (2) Im Gegensatz zu allen anderen Studien der managementorientierten Opportunismusforschung, wurden Reputationseffekte sowohl bei der Auswahl des Zulieferers (ex-ante) also auch im Hinblick auf die ihre verhaltenssteuernde Wirkung ex-post erfasst.
- (3) Der vertragliche Detaillierungsgrad wurde, im Gegensatz zu allen anderen Studien der managementbezogenen Opportunismusforschung, über die Anzahl der Klauseln erfasst.
- (4) Neben der Studie von Sako/Helper (1998) liegt keine weitere Arbeit vor, die opportunistische Verhaltensweisen in der Automobilindustrie beleuchtet.

Zur Prüfung der in Hypothesenform formulierten Kausalzusammenhänge war die Berechnung von insgesamt 13 Regressionsmodellen notwendig, die in sieben Gesamtmodellen

---

<sup>1540</sup> Es sind dies die Studien von Liu et al. (2009); Luo (2007b); Wuyts/Geyskens (2005); Wu et al. (2007), Achrol/Gundlach (1999) sowie Deeds/Hill (1999).

<sup>1541</sup> Es sind dies die Studien von Gundlach et al. (1995), Sako/Helper (1998) sowie Rokkan et al. (2003).

<sup>1542</sup> Es sind dies die Studien von Parkhe (1993), Luo (2007b) sowie Deeds/Hill (1999).

zusammengefasst wurden. Die Anwendungsvoraussetzungen sämtlicher Regressionsmodelle wurden im Rahmen umfangreicher Prüfverfahren sichergestellt. Sämtliche Modelle der vorliegenden Arbeit zeigten sich als signifikant und wiesen ein  $_{(adj.)} R^2$  zwischen 12,9 und 38,5 auf. Im Schnitt über alle Modell lag das  $_{(adj.)} R^2$  bei einem guten Wert von 27,3. Verzerrungen der Koeffizienten durch mögliche Selektionsprobleme wurden durch den Einsatz der Heckman-Korrektur entgegengewirkt. Die „Bestätigung“ der Nullhypothesen vollzog sich unter Rückgriff auf das Verfahren der „Power Statistical Analysis“.

Eine erste Frage der vorliegenden Arbeit war es, den Einfluss transaktionskostentheoretisch fundierter Treiber (Faktorspezifität, Umweltunsicherheit, Leistungsambiguität, Transaktionsfrequenz) auf das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen zu untersuchen. Hierbei konnten insgesamt folgende Erkenntnisbeiträge generiert werden:

- (1) Eine überraschende Feststellung liegt darin, dass nicht von einem grundsätzlich positiven Zusammenhang zwischen spezifischen Investitionen des Herstellers und opportunistischen Verhaltensweisen des Zulieferers ausgegangen werden kann, sondern dem Typ der *Faktorspezifität* Beachtung geschenkt werden muss, womit die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung erneut betont wird: Während „Investitionen in zweckgebundene Sachwerte“ (in allen Modellen) den erwarteten positiven Zusammenhang anzeigen, *reduzieren* Investitionen in Humankapital dagegen (in allen Modellen) das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen und unterstreichen damit auch den Befund von Sako/Helper (1998). Die drei verbleibenden Typen von Faktorspezifität erwiesen sich als nicht signifikant. Diese Ergebnisse unterstreichen die Vorschläge von Zajac/Olsen (1993) und Dyer (1997), den TKA um eine Nutzenseite zu erweitern, die auch die Vorteile und die Signalwirkung spezifischer Investitionen aus Sicht der nicht-investierenden Partei berücksichtigt. Wie in Kapitel 5.1 bereits diskutiert, repräsentieren Investitionen in Humankapital offensichtlich ein positiv wahrgenommenes Signal an den Zulieferer, das von diesem möglicherweise als eine vom Hersteller ernst gemeinte und dauerhafte Selbstverpflichtung interpretiert wird. Die damit verbundene Vorteils- und Wertgenerierung überwiegt die kurzfristigen Erträge aus opportunistischen Verhaltensweisen und stimuliert stattdessen möglicherweise sogar kooperatives Verhalten: „[...] to the extent that the returns from specific investments in question are sufficiently large, they may „bond“ the receiver and discourage opportunistic actions that could cause relationship termination.“<sup>1543</sup> Die Ergebnisse

---

<sup>1543</sup> Rokkan et al. (2003), S. 211.

stützen damit auch die Annahme der SET, die nicht von einem ubiquitären Opportunismus ausgeht, sondern auch kooperatives, auf die Verfolgung gemeinsamer Ziele ausgerichtetes Verhalten explizit berücksichtigt. Die Ergebnisse unterstützen damit auch die Forderungen von Ghosh/John (1999) und Jap (1999), neben den von Faktorspezifität ausgehenden Gefahren, auch die möglichen Vorteile und Bindungswirkungen spezifischer Investitionen in Betracht zu ziehen. Rokkan et al. (2003) können in diesem Zusammenhang zeigen, dass besonders dann mit einer Bindungswirkung spezifischer Investitionen zu rechnen ist, wenn ein gewisses Relationalitätsniveau zwischen den Partner gegeben ist,<sup>1544</sup> sodass es für den Hersteller von Vorteil zu sein scheint, in eine langfristige und kooperative Beziehung mit dem Zulieferer zu investieren.

- (2) *Umweltunsicherheit* repräsentiert einen wesentlichen Treiber von Partneropportunismus in Hersteller-Zulieferer-Beziehungen: Dieser Befund gilt insbesondere für das Problem der Nachfrage- und Preis-, aber eingeschränkt auch für das Problem der technologischen Unsicherheit. Nachfrage- und Preisunsicherheit zeigen sich in allen bzw. in sechs der sieben Gesamtmodelle als signifikante Ursachen für das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen. Nachfrageunsicherheit erweist sich hierbei im Vergleich stets als der etwas gewichtigere Einflussfaktor. Obgleich auch im Rahmen der technologischen Unsicherheit die Vorzeichen keinen Zweifel an der positiven Wirkungsrichtung dieser Unsicherheitsform lassen, erweist sich deren grundsätzlich positiver Einfluss nur in drei der sieben Gesamtmodelle als signifikant. Obwohl das grundsätzlich vorhandene Ausmaß technologischer Unsicherheit mit dem der Nachfrage- und Preisunsicherheit vergleichbar ist, führt diese Form der Unsicherheit, im Vergleich, zwar immer noch zu einem vermehrten Ausmaß von Partneropportunismus, dennoch fällt dieser nicht so deutlich aus wie im Rahmen von Nachfrage- und Preisunsicherheit. Wie Kapitel 2 gezeigt hat, liegen bislang keine opportunistusbezogenen Studien vor, die mehre Unsicherheitsdimensionen getrennt voneinander beleuchten, sodass über diese Ergebnisse keine zusätzlichen Aufschlüsse gewonnen werden können. Verlässt man aber das Feld der Opportunismusforschung, so liegen unter Bezugnahme auf die Diskussion in Kapitel 5.1 einige Studien vor, die den individuellen Einfluss von Nachfrage- und technologischer Unsicherheit im Hinblick auf die klassische make-or-buy Entscheidung untersuchen: Für die Automobilindustrie

---

<sup>1544</sup> Siehe hierzu auch die Befunde eines langen „Schattens der Vergangenheit“ der vorliegenden Arbeit.

zeigen bspw. Walker/Weber (1987), dass Nachfrageunsicherheit zu einer verstärkten Kontrolle, d. h. vertikaler Integration, führt, während für technologische Unsicherheit genau der gegenteilige Befund identifiziert werden kann. Zusammengefasst zeichnet sich Automobilindustrie offensichtlich dadurch aus, dass es im Vergleich zu anderen Formen der Unsicherheit nicht die technologische Unsicherheit ist, die aus Sicht der Hersteller am ehesten für die Gefahr opportunistischer Verhaltensweisen sorgt.

Prinzipiell ist festzuhalten, dass die in der vorliegenden Studie erzielten Ergebnisse zur Umweltunsicherheit, die Befunde der bisherigen Opportunismusforschung (mit Ausnahme der Untersuchung von Anderson (1988) stützen. Implizit verdeutlicht und bestätigt dies das Problem, dass ein hohes Ausmaß an Umweltunsicherheit (und den damit verbundenen Anpassungsproblemen) eine Antizipation der Geschehnisse durch die Entscheidungsträger ebenso erschwert wie das Abfassen präziser Vertragswerke. Darüber hinaus ist es vorstellbar, dass durch Veränderungen der Umweltbedingungen Ambiguitäten darüber entstehen, was genau eine opportunistische Verhaltensweise kennzeichnet und wie diese zu bewerten ist.

- (3) In Übereinstimmung mit Anderson (1988) und Carson et al. (2006) kann *Leistungsambiguität* als ein weiterer wichtiger Treiber identifiziert werden, deren Einfluss sich in der vorliegenden Untersuchung als mehrheitlich signifikant erwies. Obgleich sicherlich nicht davon auszugehen ist, dass jedes nicht beobachtbare Verhalten per se Partneropportunismus zur Folge haben wird, wird die Notwendigkeit für den Hersteller deutlich, bestehende Informationsasymmetrien abzubauen, um so ein bessere Transparenz und damit auch die Möglichkeit einer sachgerechteren Einschätzung von Verhalten und Leistungsergebnis des Zulieferers zu realisieren. Dies bestätigt darüber hinaus auch die Befunde von Wu et al. (2007) und Sako/Helper (1998).
- (4) Auch der letzte transaktionskostentheoretisch fundierte Treiber von Partneropportunismus in Form der *Transaktionsfrequenz* erwies sich als mehrheitlich signifikant. Obgleich sich deren Effekte im Schnitt etwas schwächer zeigen, deuten die Vorzeichen aller Modelle auf den positiven Zusammenhang hin. Eine vermehrte „Belieferungsfrequenz“ geht demzufolge offensichtlich nicht damit einher, dass die nur über diesen Weg erhöhte Kontaktfrequenz auch zu einer vermehrten Kommunikationsfrequenz führt, die ausreichend wäre, sich - im Sinne einer hierdurch vermeintlich „persönlicheren“ Beziehung zum Partner - negativ auf das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen niederzuschlagen. Der Aufbau von



Beziehungskapital erfordert naturgemäß Investitionen, die *explizit* darauf abstellen, Kommunikation und persönliche Auseinandersetzung zwischen den Partnern zu fördern. Eine durch die Bezugshäufigkeit sich quasi „zwangsläufig“ ergebende erhöhte Kontakthäufigkeit- oder auch Kommunikationshäufigkeit scheint, zumindest ohne den Einsatz zusätzlicher Maßnahmen, kein ausreichendes Mittel gegen Partneropportunisten zu sein.

Zusammenfassend bestätigen die Befunde die auf dem TKA aufbauende Logik: Bestimmte Typen von Faktorspezifität, Umweltunsicherheit, aber auch Leistungsambiguität und Transaktionshäufigkeit erhöhen das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen. Von diesem positiven Zusammenhang ausgehend, stellten zwei weitere Fragen der Untersuchung darauf ab, die Wirkungen von Zuliefererreputation, formaler Verträge und sich-selbst durchsetzender Mechanismen zu analysieren. So wurde unterstellt, dass ein höheres Ausmaß

- an Zuliefererreputation,
- vertraglichem Detaillierungsgrad,
- der Möglichkeit, die Reputation des Zulieferers zu bedrohen
- der Aussicht auf *zukünftige* Zusammenarbeit der Partner (Shadow of the future) sowie
- das Ausmaß der *bisherigen* Zusammenarbeit mit dem Zulieferer

dazu führt, die Attraktivität (zuliefer)opportunistischer Verhaltensweisen zu verringern und damit den positiven Zusammenhang zwischen den dargestellten Treibern und dem Ausmaß von Partneropportunisten zu relativieren, d. h. abzuschwächen. Die entsprechenden Untersuchungen wurden im Rahmen einer Subgruppenanalyse vorgenommen. Unabhängig von den erzielten Einzeleffekten, führte der Einsatz von vier dieser fünf Mechanismen zu einem massiven Rückgang des  $(\text{adj.}) R^2$ ; m. a. W. verlieren die vorgestellten Treiber insgesamt deutlich an Erklärungskraft. Im Einzelnen zeigten sich folgende Effekte:

- (1) Eine hohe *Reputation des Zulieferers* vermindert die Erklärungskraft aller Treiber<sup>1545</sup> außer „Preisunsicherheit“ und „Transaktionshäufigkeit“. In diesen beiden Fällen kommt es stattdessen zu einem verstärkten Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen, was einen rätselhaften Befund markiert. Obwohl die Literatur auf die Bedeutung der Partnerwahl hinweist,<sup>1546</sup> liegen bislang keine Studien vor, die den Einfluss zwischen Partnerwahl (bzw. der Zuliefererreputation) und Opportunismus aufgreifen, sodass hier

<sup>1545</sup> Der Effekt fällt im Hinblick auf Leistungsambiguität allerdings nur sehr klein aus.

<sup>1546</sup> Siehe hierzu bspw. Dekker (2004); Wathne/Heide (2000); Alvarez et al. (2004).

keine Vergleichsgrößen oder alternative Erklärungsansätze herangezogen werden können.

- (2) Die Effekte detaillierter *Vertragswerke* erweisen sich, von Preisunsicherheit und (mit Einschränkungen) auch von technologischer Unsicherheit abgesehen, als unwirksam und kontraproduktiv. Offensichtlich führt ein starkes Ausmaß vertraglicher Kontrolle zu Reaktanzen, die opportunistische Verhaltensweisen überhaupt erst herbeiführen. Dieser Befund steht im Einklang mit dem von Ghoshal/Moran (1996) vertretenen Argumentationsgang und unterstreicht daneben auch die empirischen Ergebnisse von Provan/Skinner (1989) und Heide et al. (2007). All diese Autoren zeigen, dass ein Einschränken der Handlungsfreiheit zu Vermeidungshaltungen und einer negativen Verhaltensorientierung führt, worüber Anreize für opportunistische Verhaltensweisen entstehen. Hierüber erklärt sich u. a., warum - neben der vorliegenden Arbeit - auch Wuyts/Geyskens (2005), Wu et al. (2007), Achrol/Gundlach (1999) und Deeds/Hill (1999) den negativen Zusammenhang zwischen formaler Kontrolle und Partneropportunismus empirisch nicht nachweisen können. Liegt jedoch Preisunsicherheit oder technologische Unsicherheit vor, scheinen formale Verträge ein angemessenes Mittel, die mit ihnen einhergehenden Opportunismusrisiken wirksam abzufedern. Umfang und Exaktheit der überprüfbaren Bedingungen lassen sich hinsichtlich dieser beiden Risiken offenkundig besser formalisieren als bei den anderen Treibern von Partneropportunismus. Insgesamt bestätigen die Befunde jedoch die Auffassung, dass es gerade in der Automobilindustrie üblich ist, Konflikte eher außergerichtlich zu lösen und nicht über Dritte durchzusetzen.<sup>1547</sup>

Es wurde darauf hingewiesen, dass es, anders als im klassischen Vertragsrecht, im Rahmen relationaler Verträge durch die Informationsasymmetrien zwischen einer Partei A (Hersteller) und einer Partei B (Zulieferer) bzw. B und einem Dritten (Gerichtsbarkeit), sowohl zu vorvertraglichem als auch nachvertraglichem Partneropportunismus von B kommen kann.<sup>1548</sup> Im ersten Fall basieren diese auf dem Problem der adversen Selektion, im zweiten Fall darauf, dass eine dritte Partei Schwierigkeiten haben wird, die vertraglich vereinbarten Erfüllungspflichten von B hinreichend zu überprüfen - häufig ist es nur schwer möglich, einer außenstehenden

---

<sup>1547</sup> Vgl. Weiss (1999), S. 185.

<sup>1548</sup> Argumentiert wird aus Sicht des Herstellers.

Drittpartei alle relevanten Informationen zugänglich zu machen.<sup>1549</sup> Hierüber ergeben sich für B Anreize, sich gegenüber A opportunistisch zu verhalten<sup>1550</sup>, da die Pflichten von B gegenüber A durch Dritte offensichtlich nur mit Mühe oder gar nicht durchgesetzt werden können.<sup>1551</sup> Aufgrund des Versagens des Rechtszwanges können partneropportunistische Verhaltensweisen in solch einem Fall also nur noch durch außerrechtliche Sanktionen verhindert werden. Williamson (1985) schlägt hierzu „Institutionen zur Stützung des Vertrages“ ex- post,<sup>1552</sup> sog. „privaten Regelungen“, vor, die neben dem Rückgriff auf das aus dem neoklassischen Vertragsrecht bekannte Schlichtungsverfahren und der Androhung von Vergeltungsverhalten im Sinne einer „wie-du-mir-so-ich-dir Strategie“<sup>1553</sup> vor allem auf der Idee sich selbst-durchsetzender Mechanismen basieren.

- (3) Führt die öffentliche Anzeige opportunistischer Verhaltensweisen des Zulieferers zu einer mutmaßlichen Beschädigung seiner *Reputation*, so kann auch diese Drohung dazu beitragen, Partneropportunismus einzuschränken. Obgleich die Effekte hier insgesamt schwächer ausfallen, so zeigt sich dennoch, dass insbesondere die Effekte von Nachfrage-, Preisunsicherheit und Leistungsambiguität eingeschränkt werden können. Die Wirkungen der Investitionen in zweckgebundene Sachwerte fallen allerdings nur minimal ab, während die Effekte von technologischer Unsicherheit und Transaktionsfrequenz sogar ansteigen – auch wenn die Effekte auch hier nicht sehr stark ausfallen. Obgleich die Ergebnisse insgesamt die Wirkungen des Mechanismus eindeutig belegen, so erweisen sich die Einzelbefunde heterogen und in ihren z. T. nur schwachen Wirkungen nur wenig erklärlich. Vergleichbare empirische Ergebnisse hierzu liegen bislang nicht vor. Lediglich Morgan et al. (2007) berücksichtigen im Rahmen der „Bestrafungsmacht“, in allgemeinerer Art und Weise, die Möglichkeit, den Partner ohne den Einbezug Dritter sanktionieren zu können und führen in diesem

---

<sup>1549</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 24f. sowie S. 186; Hart (1987), S. 754. Goetz/Scott (1981) führen an, dass ein Vertrag insoweit als relational zu verstehen ist, als dass die Transaktionspartner sich außerstande sehen, entscheidende Bestandteile ihrer Vereinbarung auf wohldefinierte Verpflichtungen herunterzubrechen, was mit größerer Wahrscheinlichkeit eher bei längerfristigen Verträgen als bei kurzfristigen Verträgen der Fall sein wird, vgl. S. 1091.

<sup>1550</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 41.

<sup>1551</sup> Siehe für verschiedene Beispiele Richter/Furubotn (2003), S. 153-165.

<sup>1552</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 33.

<sup>1553</sup> Vgl. hierzu Axelrod (1984), S. 27ff. Richter/Furubotn (2003) führen hierzu allerdings an, dass diese Form der Sanktion im institutionalistischen Schrifttum i. d. R. nicht verwendet wird (vgl. S. 189), was im Rahmen zwischenbetrieblicher Geschäftsbeziehungen auch durchaus einleuchtend erscheint.

- Zusammenhang auch die Reputationsbedrohung des Partners an. Der Zusammenhang kann empirisch jedoch nicht nachgewiesen werden.
- (4) Besteht vonseiten des Herstellers die Bereitschaft, dem Zulieferer eine *zukünftige Zusammenarbeit* in Aussicht zu stellen, kann das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen erheblich vermindert werden. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die Erklärungskraft von fünf der sieben Treiber durch einen langen Schatten der Zukunft z. T. deutlich reduziert werden kann. Hierbei fallen die Ergebnisse für die Investitionen in zweckgebundene Sachwerte, Nachfrage- und Preisunsicherheit besonders ins Gewicht. Weniger deutlich zeigen sich die Wirkungen hingegen bei technologischer Unsicherheit und Transaktionsfrequenz. Einzig die Befunde im Hinblick auf Leistungsambiguität deuten ein Versagen dieses Mechanismus an, obgleich der Effekt auch hier nur sehr schwach ausfällt. Die Befunde stützen damit die Ergebnisse von Rokkan et al. (2003) und weitestgehend auch jene von Sako/Helper (1998).
  - (5) Geht man davon, dass ein langer „*Schatten der Vergangenheit*“ Rückschlüsse auf das in der Beziehung vorhandene Ausmaß an Normen und Vertrauen und den damit verbundenen Beziehungswert zulässt, so zeigen die Befunde, dass eine gemeinsame Vergangenheit der Partner einen wesentlichen Beitrag zur Verminderung von Partneropportunismus leistet. Der Einfluss von vier der sechs Treiber wird deutlich reduziert und der negative Zusammenhang zwischen Humankapitalspezifität und Partneropportunismus weiter verstärkt. Rätselhaft erscheinen die Befunde allerdings im Hinblick auf Leistungsambiguität und Transaktionsfrequenz: insbesondere im letzten Fall führt ein langer Schatten der Vergangenheit zu einem deutlichen Anstieg von Partneropportunismus. Dennoch stützen die Befunde letztlich aber insgesamt auch die Ergebnisse von Parkhe (1993) und Luo (2007b).
  - (6) Die Befunde im Hinblick auf die Kontrollvariablen deuten abschließend darauf hin, dass die strategische Bedeutung des bezogenen Bauteils sowie insbesondere die Wettbewerbsintensität auf dem Lieferantenmarkt Rahmenbedingungen darstellen, die über sämtliche Regressionsmodelle einen negativen, im Fall der Wettbewerbsintensität mehrheitlich sogar signifikant negativen Einfluss auf partneropportunistische Verhaltensweisen aufweisen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse mehrheitlich, dass das Ausmaß von Partneropportunismus weder von der Position des Zulieferers in der Zulieferpyramide bestimmt wird, noch signifikante Unterschiede zwischen

partneropportunistischen Verhaltensweisen gegenüber einem Fahrzeughersteller (VW) bzw. gegenüber einem Hersteller von Fahrzeugteilen (Bosch) vorliegen.

Die Untersuchung abschließend, wurden in einem letzten Schritt die Effekte eines überwiegend formal ausgestalteten *Vertragsregimes* den Effekten eines überwiegend relational ausgestalteten Regimes gegenübergestellt:

Ähnlich wie beim Einfluss eines langen SOP zeigt sich zunächst, dass der negative Effekt der Humankapitalspezifität insbesondere im Rahmen eines relational gestalteten Regimes zum Tragen kommt. Des Weiteren ist die Anwendung dieses Regimes insbesondere zur Absicherung der von Investitionen in zweckgebundene Sachwerte, Nachfrageunsicherheit, technologischer Unsicherheit und Transaktionsfrequenz ausgehenden Gefahren geeignet, deren opportunistustreibende Wirkungen deutlich vermindert werden können, während das formale Vertragsregime sich hier als weitgehend wirkungslos erweist. Umgekehrt zeigt sich das formale Regime hinsichtlich der von Preisunsicherheit und Leistungsambiguität ausgehenden Effekten als äußerst effektiv, während dem relational gestalteten Regime in diesem Fall keine opportunistusbegrenzenden Wirkungen nachgewiesen werden konnte. Dennoch sei festgehalten, dass sich die Effekte im Hinblick auf Preisunsicherheit und Transaktionsfrequenz als deutlich weniger eindeutig erweisen. Die Gegenüberstellung der Regime zeigt schließlich, dass der jeweilige Einfluss der Treiber von Partneropportunistismus vom zugrunde gelegten Vertragsregime abhängig ist. Die Regime sind insofern nicht als reine Substitute zu verstehen, da jedes, in Abhängigkeit der jeweils vorliegenden Treiber opportunistischer Verhaltensweisen, spezifische Vor- und Nachteile aufweist. Da anzunehmen ist, dass in praxi keiner der Treiber vollständig isoliert von anderen auftreten wird, lassen sich keine eindeutigen Empfehlungen für die Gestaltung eines optimalen Absicherungsdesigns geben. Vielmehr müssen die in aller Regel gemeinsam auftretenden Treiber in ihrem jeweiligen Ausmaß abgeschätzt und ein Kompromiss im Hinblick auf die Wahl der Bausteine zur Beschränkung von Partneropportunistismus getroffen werden. Gewiss ist sicherlich nur, dass nachhaltige Kooperationsbereitschaft weder herbeikontrolliert noch verordnet werden kann.

## 6.2 EINSCHRÄNKUNGEN DER UNTERSUCHUNG UND ANSATZPUNKTE FÜR ZUKÜNFTIGE FORSCHUNGSARBEITEN

*Denn Beschränkung ist überall unser Los.  
(J. W. v. Goethe, Winckelmann und sein Jahrhundert)*

*Zwar weiß ich viel, doch möchte ich alles wissen.  
(J. W. v. Goethe, Faust I)*

Gerade vor dem Hintergrund der in Kapitel 6.1 aufgeführten Befunde ist es von Bedeutung, auch auf die Grenzen der vorliegenden Untersuchung hinzuweisen, die gleichermaßen auch einen Anhaltspunkt für zukünftige Forschungsarbeiten darstellen. Diese Beschränkungen lassen sich sowohl in theoretischer als auch methodischer Hinsicht differenzieren.

Einer der „natürlichen“ Einschränkungen empirischer Untersuchungen liegt in der Tatsache, nur eine bestimmte Anzahl von Variablen berücksichtigen zu können. Unter Bezugnahme auf die Ergebnisse des zweiten und fünften Kapitels wird deutlich, dass in der vorliegenden Untersuchung weder sämtliche Treiber noch sämtliche Mechanismen zur Beschränkung partneropportunistischer Verhaltensweisen berücksichtigt werden konnten: Im Schnitt erklären die vorliegenden Modelle etwa ein Drittel der Variation partneropportunistischer Verhaltensweisen. Obgleich dies als ein vergleichsweise guter Wert beurteilt werden kann, so deutet er doch gleichermaßen auch auf das Vorhandensein weiterer, nicht erfasster Einflussfaktoren hin. Die Auswahl der Variablen erfolgte anhand überwiegend transaktionskostentheoretischer Überlegungen, sodass die vorliegende Untersuchung durch den zur Anwendung gebrachten theoretischen Bezugsrahmen per se restringiert ist und ein anderer theoretischer Fokus, die Untersuchung einer Reihe anderer, gleichermaßen denkbarer Determinanten erfordert hätte. Darüber hinaus soll trotz der hier empirisch bestätigten Wirksamkeit vieler der hier vorgestellten Mechanismen darauf hingewiesen werden, dass der Effektivität dieser Instrumente situativ durchaus auch Grenzen gesetzt sind.<sup>1554</sup> Über die Schwierigkeiten und Hintergründe, bspw. selbst formal korrekt formulierte Vertragswerke vor Gericht durchzusetzen, wurde bereits eingehend hingewiesen. Dieses grundsätzliche Problem verschärft sich insbesondere in Situationen, in denen von keiner Rechtssicherheit auszugehen ist. Das Fehlen von Rechtsnormen und gesetzlichen Voraussetzungen erschwert (oder verhindert) die Klärung umstrittener Rechtsfragen, was mitunter erhebliche zeitliche und/oder finanzielle Ressourcen beanspruchen kann. Diese fehlende Voraussehbarkeit von

---

<sup>1554</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Nooteboom et al. (1997), S. 318.

Rechtsfolgen kann sich bspw. in Geschäftsbeziehungen mit Partnern aus Ländern mit keiner oder einer nur eingeschränkten Rechtsstaatlichkeit ergeben, die in der Opportunismusforschung bspw. im Rahmen von Import-Export oder Joint Venture Beziehungen bereits aufgegriffen wurden.<sup>1555</sup> Die vorliegende Untersuchung vernachlässigt landesspezifische Charakteristika und damit auch das Problem der Rechtsunsicherheit, sodass die Analyse dbzgl. Probleme weiterführenden Studien überlassen werden muss,<sup>1556</sup> die den Zusammenhang von formalen Verträgen und dem Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen über die Heterogenität verschiedener Rechtsräume moderieren. Möglicherweise ergeben sich in Abhängigkeit des untersuchten Rechtsraumes auch weitere interessante Erkenntnisse im Hinblick auf die Bedeutung anderer, *nicht* juristischer Sanktionsmechanismen. Zur Untersuchung solcher Sachverhalte bieten sich internationale Geschäftsbeziehungen an, deren Partner möglicherweise auch einen unterschiedlich kulturellen Hintergrund aufweisen, deren Einbezug einer weiteren Limitation der vorliegenden Studie Rechnung tragen würde. In Anlehnung an die Argumentation von Dickson et al. (2006) und Luo (2007b) ist es wahrscheinlich, dass verschiedene Kulturen Verhaltensweisen auch in unterschiedlicher Art und Weise beurteilen, sodass die Gefahr besteht, Handlungsweisen des Partners falsch und mitunter als Bedrohung zu interpretieren, der im Gegenzug dann mit opportunistischen Verhaltensweisen begegnet wird.<sup>1557</sup> Auch (kulturell bedingt) andere Arbeitsweisen, Prioritäten und Wertvorstellungen könnten Treiber opportunistischer Verhaltensweisen darstellen, die in der vorliegenden Studie keine Beachtung gefunden haben. Im Hinblick auf die Wahl des geeigneten Partners und die Gestaltung der späteren Zusammenarbeit wäre es also reizvoll zu prüfen, inwieweit ein ethnozentristischer Ansatz, also die Zusammenarbeit von kulturell eher ähnlichen Parteien, die Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen in der Lage ist, deutlich zu vermindern: „[...] a positive feeling for the entity would reduce opportunism whereas a negative feeling would enhance it.“<sup>1558</sup> Eine Moderation der Effekte der in der vorliegenden Arbeit vorgestellten Determinanten von Partneropportunismus durch den kulturellen Hintergrund der Partner könnte sich demzufolge als durchaus ergiebig erweisen. Gleiches gilt, in allgemeinerer Form, für die Berücksichtigung expliziter Zielinkompatibilitäten zwischen den Partnern wie diese ansatzweise bereits von Anderson (1988) sowie Jap/Anderson (2003) abgebildet wurden.

---

<sup>1555</sup> Siehe hierzu Luo (2007a) sowie Dickson et al. (2006).

<sup>1556</sup> Vgl. hierzu die Anmerkungen Luo (2006), S. 61ff.

<sup>1557</sup> Vgl. Das/Rahman (2010), S. 66.

<sup>1558</sup> Ghoshal/Moran (1996), S. 21; vgl. auch Skarmeas et al. (2002).

Ebenso wie formale Verträge unterliegt auch der Reputationsmechanismus bestimmten Einschränkungen: Es wurde argumentiert, dass die gute Reputation einer Unternehmung das in der Vergangenheit gezeigte Verhalten mit anderen Partnern reflektiert, worüber auch auf das kooperative Verhalten in zukünftigen Geschäftsbeziehungen geschlossen werden kann. Der Reputationsträger ist demnach aufgrund der öffentlichen Zugänglichkeit der Information für andere ökonomische Akteure attraktiver, was zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit einer Auftragsvergabe bzw. Zusammenarbeit führen kann. Die Reputation kann so als ein intangibler Vermögensgegenstand betrachtet werden, der durch opportunistische Verhaltensweisen nicht gefährdet werden soll. Hierbei ist allerdings erstens zu beachten, dass die Androhung, die Reputation des Partners zu beschädigen sich nur als dann wirksam erweisen wird, wenn die geschädigte Partei die Möglichkeit besitzt, negative Informationen über den Partner glaubwürdig an andere Unternehmen zu adressieren bzw. diese negativen Informationen im Markt überhaupt wahrgenommen werden.<sup>1559</sup> Kann die Verfehlung eines Unternehmens also nur beschränkt oder gar nicht öffentlich gemacht oder aber dem Reputationsträger nicht eindeutig angelastet werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit eines nachhaltigen Reputationsverlusts, sodass opportunistische Verhaltensweisen sich in solchen Fällen nicht wirkungsvoll unterbinden lassen. Ist der Markt also bspw. durch sehr viele Teilnehmer, ein hohes Ausmaß an Intransparenz und durch wenig Kommunikation und Informationsaustausch gekennzeichnet, gestaltet sich das Verbreiten von Informationen als zeitaufwendig und kostenintensiv, worüber sich für den Reputationsträger erhöhte Anreize für opportunistische Verhaltensweisen ergeben, da dessen vertragsschädigende Handlungen mehr Gewinn versprechen, als ihm der Reputationsverlust schadet.<sup>1560</sup> In diesem Zusammenhang erscheint es unter Bezugnahme auf netzwerktheoretische Überlegungen angebracht,<sup>1561</sup> dass zukünftige Studien auch die Netzwerkeinbettung der jeweiligen Partner berücksichtigen,<sup>1562</sup> da diese einen effektiven Weg repräsentiert, Informationen kostengünstig und schnell austauschen zu können.<sup>1563</sup> Auch der in Kapitel 3.4.3.2 adressierte „Schatten der Zukunft“ ist nur dann eine wirksame „Geisel“ wenn dem Gegenüber an einer „gemeinsamen Zukunft“ tatsächlich gelegen ist. Hill (1990) weist darauf hin, dass dies nicht zwangsläufig der Fall sein muss und der Wert opportunistischer Verhaltensweisen den Wert einer zukünftigen Zusammenarbeit durchaus übersteigen kann: „If the technology is of fundamental importance

---

<sup>1559</sup> Vgl. Hill (1990), S. 510.

<sup>1560</sup> Vgl. Hill (1990), S. 509.

<sup>1561</sup> Siehe hierzu bspw. Kenis/Oerlemans (2008).

<sup>1562</sup> Vgl. hierzu bspw. Provan (1993).

<sup>1563</sup> Einen ersten Ansatz hierzu liefern Wuyts/Geyskens (2005).



in establishing a competitive advantage, the payoff to licensees from opportunism might outweigh the present value of future cooperation.<sup>1564</sup> Seltener Beispiele sind dann gegeben, wenn der Partner im Markt „nichts mehr zu verlieren“ hat bzw. dessen Ausstieg aus einem bestimmten Markt zugunsten hoher Erträge aus opportunistischem Verhalten möglicherweise in Kauf genommen wird.<sup>1565</sup>

Weiterer Forschungsbedarf liegt darüber hinaus in der Kombination formaler ex-ante und ex-post Mechanismen.<sup>1566</sup> Während die vorliegende Arbeit formale Mechanismen zur Begrenzung opportunistischer Verhaltensweisen ausschließlich aus vertragstheoretischer Sicht und damit einer ex-ante Perspektive untersucht, liegt ein weiterführender Erkenntnisgewinn darin, die operativen, verhaltens- und ergebnisbezogenen ex-post Mechanismen in ihrer Opportunismus begrenzenden Wirkung zu untersuchen.<sup>1567</sup> Anders als Verträge können solche Kontrollmechanismen direkt dazu beitragen, opportunistische Verhaltensweisen, die aufgrund von Informationsasymmetrien möglicherweise unentdeckt geblieben wären, zu identifizieren.<sup>1568</sup> Operative Überwachungsmechanismen fördern so die Transparenz der Zusammenarbeit und stellen im Idealfall das vereinbarte Leistungsniveau sicher. Ihre Durchsetzung erfolgt unter Rückgriff auf die vereinbarten Konditionen durch Androhung von juristischen und sozialen Sanktionen.<sup>1569</sup> In diesem Kontext erscheint es interessant zu prüfen, ob, welche und in welchem Detaillierungsgrad diese Mechanismen bereits im Vertrag spezifiziert werden, wie sich das Zusammenspiel formaler ex-post und ex-ante Mechanismen gestaltet und in welchem situativen Kontext sich welcher Typ als effektiver in der Begrenzung von Partneropportunismus erweist.

Von zentraler Bedeutung sind weiterführende Untersuchungen, die dieses breitere Set formaler Mechanismen um eine Reihe relationaler Mechanismen, die in der vorliegenden Arbeit lediglich indirekt, in Form einer langen, bisherigen Zusammenarbeit der Transaktionspartner erfasst wurden, erweitern. Unter Bezugnahme auf Überlegungen von bspw. „Relational View“, „Relational Exchange Theory“, „Trust building Theory“, etc. könnte also die *Annahme* einer über einen langen „Schatten der Vergangenheit“ begründeten, vertrauensvollen Geschäftsbeziehung gegen eine *direkte Messung* relationaler Attribute der Geschäftsbeziehung substituiert werden. Hierüber könnte die Wirksamkeit

---

<sup>1564</sup> Hill (1990), S. 510.

<sup>1565</sup> Vgl. Hill (1990), S. 509.

<sup>1566</sup> Vgl. Dekker (2004).

<sup>1567</sup> Siehe hierzu bspw. den Ansatz von Heide et al. (2007).

<sup>1568</sup> Vgl. Wathne/Heide (2000), S. 42f.; Stump/Heide (1996), S. 433.

<sup>1569</sup> Vgl. Das/Rahman (2002), S. 99 und S. 107.

opportunistisch begrenzender Effekte wie bspw. sozialem Kapital<sup>1570</sup>, Fairness<sup>1571</sup>, Vertrauen<sup>1572</sup> und dem Vorliegen unterschiedlicher Normen<sup>1573</sup> isoliert, im wechselseitigen Zusammenspiel und im Vergleich zu formalen Mechanismen beleuchtet werden, sodass präzisere Aussagen über die Wirksamkeit eines integrierten Absicherungsdesigns aus ökonomisch bindenden und sozial bindenden Kräften abgeleitet werden könnten. Dies ist gerade deswegen reizvoll, weil die gemeinsame Anwendung bestimmter Mechanismen nicht nur Synergieeffekte mit sich bringen kann, sondern es durchaus vorstellbar ist, dass sich die Wirkungen auch gegenseitig aufheben oder sogar nachteilige Effekte erzeugen. Interessant wäre hierbei zudem, nicht nur das Ausmaß von Partneropportunisten zu untersuchen, sondern zwischen verschiedenen Typen und Ausprägungen von Opportunismus theoretisch und empirisch zu differenzieren (bspw. aktiver und passiver Opportunismus). Anschlussfähig hieran wäre eine Untersuchung zwischen diesem Absicherungsdesign und der Beziehungsleistung, wobei Partneropportunisten hierbei als Mediator modelliert werden könnte. In diesem Zusammenhang fällt ein methodisches Defizit der Arbeit ganz besonders ins Gewicht: Aufgrund des „cross-sektionalen“ Designs konnte nur eine Momentaufnahme der Hersteller-Zulieferer-Beziehung realisiert werden. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten mit einer Längsschnittstudie die Entwicklung der Geschäftsbeziehung reflektieren<sup>1574</sup> und damit nicht nur die Wirksamkeit formaler und relationaler Mechanismen im Zeitablauf untersuchen, sondern auch den Einfluss von zu verschiedenen Zeitpunkten möglicherweise jeweils anders gelagerten Umweltfaktoren berücksichtigen.<sup>1575</sup> Eine Längsschnittstudie hätte darüber hinaus den Reiz, die von der Faktorspezifität ausgehenden Bindungswirkungen im Zeitablauf zu analysieren.<sup>1576</sup> Diese Bindungswirkung, und damit der Anreiz des Gegenübers opportunistisch zu handeln, hängt wie erläutert vom Informations- und Wissensstand über alternative Verwendungsmöglichkeiten zu einem bestimmte Zeitpunkt ab: „Eine Veränderung des Wissens über alternative Einsatzmöglichkeiten im Zeitablauf kann somit ebenfalls zu einer veränderten Bewertung der wahrgenommenen Bindungen führen. Je nachdem, ob bisherige Einsatzmöglichkeiten entfallen oder neue hinzukommen, kann es zu einer Zunahme oder Abnahme der spezifitätsbedingten Bindung kommen“<sup>1577</sup>, worüber sich Implikationen

---

<sup>1570</sup> Siehe hierzu bspw. Nahapiet (2008).

<sup>1571</sup> Siehe hierzu bspw. Luo (2007b) sowie Kumar et al. (1995).

<sup>1572</sup> Vgl. hierzu bspw. Wu et al. (2007), Katsikeas et al. (2009).

<sup>1573</sup> Siehe hierzu bspw. Brown et al. (2000), Gundlach et al. (1995), Rokkan et al. (2003), Liu et al. (2009).

<sup>1574</sup> Vgl. Dwyer et al. (1987).

<sup>1575</sup> Vgl. hierzu Das/Rahman (2002), S. 113f., die bspw. eine „formation“, „operation“ und „outcome“ Phase im Allianzlebenszyklus unterscheiden.

<sup>1576</sup> Vgl. Jap/Ganesan (2000).

<sup>1577</sup> Preß (1999), S. 55.

hinsichtlich der Anreize für opportunistische Verhaltensweisen ableiten lassen. Auch ist zu bedenken, dass es im Laufe der Zeit zu einer Amortisation der spezifischen Investitionen kommt, sodass der nicht amortisierte Teil dieser Investitionen, m. a. W. also der Sunk Costs, sukzessiv immer weiter zurückgehen wird. Eine interessante Herausforderung für zukünftige Forschungsarbeiten wäre es also, den dynamischen Einflussfaktor „Zeit“ im Hinblick auf die Stabilität von Geschäftsbeziehungen zu untersuchen.

In der vorliegenden Studie wurden lediglich die Wirkungen spezifischer Investitionen des Herstellers untersucht. Unter Bezugnahme auf Heide (1994) ist es für zukünftige Forschungsarbeiten möglicherweise von Interesse, auch die Investitionen des Zulieferers zu betrachten, die als eine Form der „glaubhaften Bindung“ und damit als ein weiterer Mechanismus zur Einschränkung von Partneropportunismus bewertet werden können.<sup>1578</sup> Die Verwendung solcher Mechanismen trägt dazu bei, eine einseitige Abhängigkeitsstruktur in eine bilaterale zu überführen,<sup>1579</sup> worüber der Hersteller nun über ein direktes „Pfand“ verfügt über das er seinerseits glaubhafte Gegendrohungen realisieren kann. Doch nicht nur der Einbezug weiterer expliziter Mechanismen, die die *gegenseitige* Abhängigkeit der Partner verstärken und damit die Wahrscheinlichkeit opportunistischer Verhaltensweisen reduzieren, würden den Erkenntnisfortschritt weiter vorantreiben. Folgt man dem Ressourcen-Dependence Ansatz, sind es nicht spezifische Investitionen alleine, die die Abhängigkeit vom Transaktionspartner begründen<sup>1580</sup>: Pfeffer/Salancik (1978) führen an, dass Abhängigkeit immer dann vorliegt, wenn eine Partei nicht über alle Kontroll- und Entscheidungsmöglichkeiten über jene Ressourcen verfügt, welche sie für ihre Leistungserbringung zwingend benötigt.<sup>1581</sup> Möglicherweise verfügen Forderungssteller also über Mittel zur direkten Einflussnahme auf das organisationale Verhalten, können über die Verwendung kritischer Ressourcen bestimmen oder können den Zugang zu kritischen Ressourcen kontrollieren. Da Macht und Abhängigkeit als zwei Seiten derselben Medaille bewertet werden können, reflektieren derartige asymmetrische Abhängigkeiten auch ein Ungleichgewicht in der jeweiligen Machtposition des Partners.<sup>1582</sup> Dies wiederum führt zu unterschiedlichen Möglichkeiten, opportunistische Verhaltensweisen gegenüber dem Partner

---

<sup>1578</sup> Vgl. hierzu auch Das/Rahman (2002), die allgemeiner von „Resource commitment“ des Partners sprechen, S. 105.

<sup>1579</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 186ff. und S. 218ff.

<sup>1580</sup> Vgl. hierzu auch Heide/John (1988), S. 24.

<sup>1581</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 40.

<sup>1582</sup> Vgl. hierzu bspw. Huxham/Beech (2008).

durchzusetzen,<sup>1583</sup> sodass zukünftige Forschungsarbeiten aufgerufen sind, nicht nur weiterführende, die Abhängigkeit und Macht der Partner konstituierende Faktoren aufzugreifen, sondern auch Strategien zur Einflussnahme auf die Abhängigkeitsbeziehungen und damit auch zur Begrenzung opportunistischer Verhaltensweisen zu untersuchen (bspw. Überwindung der starren Bindung an eine Unternehmung, Aufbau gemeinsamer kollektiver Strukturen oder der Aufbau verbesserter Kontrollmöglichkeiten gegenüber einem dominierenden Partner). Inhaltlich soll zuletzt die auf die Idee von Dutta et al. (1994) hingewiesen werden, die ein „Toleranzniveau“ gegenüber opportunistischen Verhaltensweisen für denkbar halten. Den Autoren zufolge repräsentiert ein solches Toleranzniveau einen ökonomisch lukrativeren Ansatz als der Versuch, Partneropportunismus vollständig zu eliminieren. Die Kosten zur Installation eines solchen Absicherungsdesigns könnten in einigen Fällen demnach die Vorteile einer vollständigen Absicherung überwiegen, sodass es durchaus lohnenswert erscheint, dass zukünftige Studien solcherart Kosten-Nutzen Abwägungen in ihre Analyse integrieren.

Obgleich sich die in dieser Arbeit vorgestellten Modelle als empirisch tragfähig erwiesen haben, liegt ein empirisches Defizit der Untersuchung sicherlich in der erzielten Stichprobengröße. Gerade vor dem Hintergrund der großen Anzahl an Variablen und dem Anspruch, (*multiplikative*) Interaktionsterme in das Modell zu integrieren, wäre eine größere Stichprobengröße sicherlich wünschenswert. Gerade die Stabilität der erzielten Subgruppeneffekte ließe sich durch eine größere Stichprobengröße erheblich erhöhen. Auch soll darauf hingewiesen werden, dass es durchaus denkbar ist, dass selbst zwischen den Herstellern einer Branche deutliche Unterschiede im Hinblick auf Management ihrer Zulieferbeziehungen gegeben sind.<sup>1584</sup> Im vorliegenden Fall kann durch die Reduktion auf nur zwei Hersteller und alleinigen Fokus auf deren Lieferantenbeziehungen nicht ausgeschlossen werden, dass sich das Verhältnis zwischen Zulieferer und Hersteller in einem Bezugsrahmen, der eine Reihe anderer Hersteller integriert, andersartig darstellen könnte. Analog zu den Vorschlägen vieler anderer Studien bietet es sich darüber hinaus an, die Studie in dieser oder auch einer anderen Branche vollständig zu replizieren bzw. auch auf horizontale Geschäftsbeziehungen und andere Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit mit und ohne Eigenkapitalbeteiligung auszudehnen. Die Cross-Validierung mit einem anderen Datensatz wäre dann insofern von Nutzen, als dass die Generalisierbarkeit der vorliegenden Ergebnisse entweder bestätigt oder aber mögliche Unterschiede aufgedeckt und deren

---

<sup>1583</sup> Vgl. Luo (2006), S. 65.

<sup>1584</sup> Vgl. Wolff (2005), S. 65.

Hintergründe im Anschluss weiterführend analysiert werden könnten. Zusätzliche Validität könnte daneben durch ein Forschungsdesign erreicht werden, dass nicht auf die Einschätzungen der Hersteller, sondern auch auf die der Zulieferer abstellt.<sup>1585</sup> Eine solch dyadische Betrachtung könnte nicht nur Klarheit über mögliche opportunistische Verhaltensweisen des Herstellers (und mögliche [opportunistische] Vergeltungsschläge des Zulieferers ermöglichen), sondern zudem berücksichtigen, ob auch aufseiten des Zulieferers vergleichbare Absicherungsmechanismen herangezogen werden. Darüber hinaus ließe sich das Niveau der gemeinsamen Abhängigkeit voneinander abschätzen sowie Differenzen im Hinblick auf Form und Ausmaß der erbrachten Zugeständnisse ermitteln. Aufgrund des nachvollziehbaren Interesses der Teilnehmer, die Anonymität ihrer Zulieferer nicht aufgeben zu wollen, war eine dyadische Betrachtungsweise in der vorliegenden Studie nicht umsetzbar. Des Weiteren werden Teilnehmer nur ungern Auskunft über das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen des Partners geben, wenn sie wissen, dass auch dieser über die entsprechende Beziehung befragt werden soll.

Trotz der skizzierten Defizite soll der Wunsch geäußert werden, dass die vorliegende Studie dazu beitragen konnte, die Diskussion über die Determinanten partneropportunistischer Verhaltensweisen zu bereichern und so einen fruchtbaren Nährboden auch für zukünftige Arbeiten darzustellen. Ein wichtiges Ziel hätte sie dann erreicht.

---

<sup>1585</sup> Vgl. hierzu bspw. den Ansatz von Achrol/Gundlach (1999), Liu et al. (2009), Luo et al. (2009) und Rokkan et al. (2003).

## ANHANG

### ANHANGSVERZEICHNIS

A1 Fragebogen der Untersuchung

A2 Partneropportunismus: Überblick über bisherige Studien

A3 Vergleichende Ergebnisdarstellung: Bausteine zur Bekämpfung von Partneropportunismus (Modell II – Modell VII)


A4 Anwendungsvoraussetzungen Modell III (erweitert)


A5 Prozesskette Automobilindustrie

A6 Wertschöpfungsanteile OEM/Zulieferer

A7 Automobilauftragsfertigung in Europa

## A1: Fragebogen der Untersuchung

 <p>Freie Universität Berlin</p> <p>Lehrstuhl für Unternehmensführung insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement Prof. Dr. Thomas Mellewig</p>	<p><b>Lehrstuhl für Unternehmensführung, insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement</b> Prof. Dr. Thomas Mellewig Garystr. 21 14195 Berlin Fon + 49 30 838 52 849 Fax + 49 30 838 52 783 E-Mail <a href="mailto:ts-mellewig@wiwiss.fu-berlin.de">ts-mellewig@wiwiss.fu-berlin.de</a> Web <a href="http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/mellewig/index.html">http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/mellewig/index.html</a></p>
<p>Befragung: Beschaffung von Bauteilen und Lieferantenmanagement in der Automobilbranche</p>	
<p><b>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</b> Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Anna Krzeminska Tel.: 0173.6541029 oder Alexander Hickel Tel.: 030.83852849</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Willkommen zur Untersuchung: Effiziente Gestaltung von Lieferantenbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie</b></p>	
<p><b>Bearbeitungshinweise:</b> <b>Vielen Dank</b>, dass Sie unser Forschungsprojekt unterstützen! Im Vordergrund unserer Untersuchung stehen folgende <b>Fragestellungen</b>:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welche Steuerungs- und Kontrollinstrumente sind für ein erfolgreiches Lieferantenmanagement von besonderer Bedeutung? (<b>Lieferantencontrolling</b>)</li> <li>2. Was sind die erfolgsrelevanten Kriterien für eine lose oder feste Kopplung mit dem Lieferanten („Partner oder Gegner“)? (<b>Lieferantenentwicklung</b>)</li> <li>3. Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren zur Vermeidung von Lieferantenfehlverhalten und dem Abfluss von Unternehmens-Know-How? (<b>Risikomanagement</b>)</li> </ol>	
<p>Bitte wählen Sie gedanklich eine Lieferantenbeziehung aus Ihrem Verantwortungsbereich aus, für die Ihr Unternehmen <b>Investitionen</b> in <b>nicht unerheblichem Maße</b> getätigt hat. Beantworten Sie alle nachfolgenden Fragen im Hinblick auf <b>diese</b> von Ihnen ausgewählte Lieferantenbeziehung und das dazugehörige Bauteil oder Modul.</p>	
<p>Es ist wichtig, dass Sie die Fragen möglichst <b>spontan</b> und <b>vollständig</b> beantworten, auch wenn Sie sich manchmal bei der Antwort nicht ganz sicher sind: Es gibt <b>keine richtigen oder falschen Antworten</b>. Eine ungefähre Angabe von Ihnen ist deutlich wertvoller als keine Angabe.</p>	
<p><u>Der Fragebogen enthält fünf Abschnitte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A: Angaben zu Beschaffung und Eigenschaften des <i>Bauteils</i></li> <li>▪ B: Angaben zu <i>Unsicherheiten</i> im Beschaffungsumfeld</li> <li>▪ C: Angaben zur <i>Beziehung</i> zu Ihrem Lieferanten</li> <li>▪ D: Angaben zum <i>Management</i> und dem <i>Erfolg</i> Ihrer Lieferantenbeziehung</li> <li>▪ E: <i>Allgemeine Angaben</i> zu Eigenschaften Ihres Unternehmens und Ihres Lieferanten</li> </ul>	
<p>Die Beantwortung des Fragebogens wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen. <b>Jede Information von Ihnen wird selbstverständlich anonym und vertraulich behandelt.</b> <b>Eine nach Werkstoffgruppen aufgeschlüsselte Auswertung erfolgt nicht.</b></p>	
<p>Nochmals herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!</p>	
<p>Prof. Dr. Thomas Mellewig (Leiter des Lehrstuhles)</p>	<p>Dipl.-Kfm. Alexander Hickel (Projektleiter)</p>

 <b>Freie Universität</b> Berlin	Lehrstuhl für Unternehmensführung insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement Prof. Dr. Thomas Mellewig	<b>Lehrstuhl für          Unternehmensführung, insb.          Wertschöpfungsorientiertes          Wissensmanagement</b> Prof. Dr. Thomas Mellewig Garystr. 21 14195 Berlin
Befragung: Beschaffung von Bauteilen und Lieferantenmanagement in der Automobilbranche		
<b>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</b>		
Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Anna Krzeminska Tel.: 0173.6541029 oder Alexander Hickel Tel.: 030.83852849		

## A. Angaben zu Beschaffung und Eigenschaften des Bauteils

1. Bitte geben Sie an, zu welcher Commodity das Bauteil gehört, dass Sie beschaffen:

Commodity: \_\_\_\_\_

2. Geben Sie bitte an, inwiefern es sich hierbei um ein unternehmensspezifisches Bauteil handelt!

Industrietypischer Standard	Unternehmensspezifisch
<input type="checkbox"/> _1_	<input type="checkbox"/> _2_
<input type="checkbox"/> _3_	<input type="checkbox"/> _4_
<input type="checkbox"/> _5_	<input type="checkbox"/> _6_
<input type="checkbox"/> _7_	<input type="checkbox"/> _7_

Bitte geben Sie an, ob sich Ihr Unternehmen durch dieses Bauteil Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen kann:

Stimme voll zu	Stimme gar nicht zu
<input type="checkbox"/> _1_	<input type="checkbox"/> _2_
<input type="checkbox"/> _3_	<input type="checkbox"/> _4_
<input type="checkbox"/> _5_	<input type="checkbox"/> _6_
<input type="checkbox"/> _7_	<input type="checkbox"/> _7_

3. Wie genau wird dieses Bauteil beschafft? (Abschnitt A oder B oder C)

A.  Das Bauteil wird ausschließlich von externen Lieferanten bezogen (Lieferanten, an denen Ihr Unternehmen nicht oder < 50% beteiligt ist).

a. Von wie vielen externen Lieferanten beziehen Sie dieses Bauteil?  
 \_\_\_\_\_ Lieferanten

b. Wie hat sich der Fremdbezug dieses Bauteils bei Ihrem Unternehmen entwickelt?

- Wir haben zunächst mit reiner Eigenerstellung begonnen und später die Herstellung vollständig ausgelagert.
- Wir haben das Bauteil früher teilweise selbst hergestellt und erst später die Herstellung vollständig ausgelagert.
- Wir haben das Bauteil von Anfang an vollständig fremdbezogen.

c. Wie lange schon bezieht Ihr Unternehmen Bauteile von Ihrem Hauptlieferanten?  
 \_\_\_\_\_ Jahre


d. Wie soll der Fremdbezug dieses Bauteils zukünftig aussehen?

- Es sind keine Änderungen vorgesehen.
- Wir wollen in Zukunft **teilweise** selbst fertigen.
- Wir wollen in Zukunft **vollständig** selbst fertigen.

e. Existieren andere Bauteile, die in ihren technischen Funktionalitäten diesem Bauteil sehr ähnlich oder verwandt sind, aber **intern** (d. h. hauseigene Produktion oder Tochtergesellschaften) hergestellt werden?

- Ja, solche Bauteile existieren.



<p>Freie Universität  Berlin</p>	<p>Lehrstuhl für Unternehmensführung insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement Prof. Dr. Thomas Mellewig</p>	<p><b>Lehrstuhl für Unternehmensführung, insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement</b> Prof. Dr. Thomas Mellewig Garystr. 21 14195 Berlin</p>
<p>Befragung: Beschaffung von Bauteilen und Lieferantenmanagement in der Automobilbranche</p>		
<p><b>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</b> Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Anna Krzeminska Tel.: 0173.6541029 oder Alexander Hickel Tel.: 030.83852849</p>		
<p>Welches der beiden Bauteile ist das technologisch komplexere bzw. anspruchsvollere?</p> <p><input type="checkbox"/> Das intern hergestellte Bauteil.</p> <p><input type="checkbox"/> Das extern bezogene Bauteil.</p> <p>Welches der beiden Bauteile ist das unternehmensspezifischere?</p> <p><input type="checkbox"/> Das intern hergestellte Bauteil.</p> <p><input type="checkbox"/> Das extern bezogene Bauteil.</p> <p><input type="checkbox"/> Nein, solche Bauteile existieren nicht.</p> <p><b>B. <input type="checkbox"/> Das Bauteil wird ausschließlich intern gefertigt</b> (d.h. hauseigene Produktion oder Tochtergesellschaften).</p> <p>a. <i>Von wie vielen internen Lieferanten beziehen Sie dieses Bauteil?</i> _____ Lieferanten</p> <p>b. <i>Wie hat sich die Eigenfertigung dieses Bauteils bei Ihrem Unternehmen entwickelt?</i></p> <p><input type="checkbox"/> Wir haben zunächst mit reinem Fremdbezug begonnen und später die Herstellung vollständig integriert.</p> <p><input type="checkbox"/> Wir haben das Bauteil früher auch teilweise fremd bezogen und erst später die Herstellung vollständig integriert.</p> <p><input type="checkbox"/> Wir haben das Bauteil von Anfang an vollständig intern gefertigt.</p> <p>c. <i>Wie lange schon bezieht Ihr Unternehmen Bauteile von Ihrem Hauptlieferanten?</i> _____ Jahre</p> <p>d. <i>Wie soll die Eigenfertigung dieses Bauteils zukünftig aussehen?</i></p> <p><input type="checkbox"/> Es sind keine Änderungen vorgesehen.</p> <p><input type="checkbox"/> Wir wollen die Fertigung in Zukunft <b>teilweise</b> auslagern.</p> <p><input type="checkbox"/> Wir wollen die Fertigung in Zukunft <b>vollständig</b> auslagern.</p> <p>e. <i>Existieren andere Bauteile, die in ihren technischen Funktionalitäten diesem Bauteil sehr ähnlich oder verwandt sind, aber <b>fremd bezogen</b> werden?</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ja, solche Bauteile existieren.</p> <p>Welches der beiden Bauteile ist das technologisch komplexere bzw. anspruchsvollere?</p> <p><input type="checkbox"/> Das intern hergestellte Bauteil.</p> <p><input type="checkbox"/> Das extern bezogene Bauteil.</p> <p>Welches der beiden Bauteile ist das unternehmensspezifischere?</p> <p><input type="checkbox"/> Das intern hergestellte Bauteil.</p> <p><input type="checkbox"/> Das extern bezogene Bauteil.</p> <p><input type="checkbox"/> Nein, solche Bauteile existieren nicht.</p>		

**C.  Das Bauteil wird sowohl intern gefertigt als auch von externen Lieferanten bezogen**  
(Kombination aus A und B)

a. *Welchen Anteil Ihrer Bedarfsmenge produzieren Sie intern?*  
\_\_\_\_\_ %

b. *Von wie vielen externen Lieferanten beziehen Sie dieses Bauteil?*  
\_\_\_\_\_ Lieferanten

c. *Von wie vielen internen Lieferanten beziehen Sie dieses Bauteil?*  
\_\_\_\_\_ Lieferanten

d. *Ist das Bauteil, das Sie von externen Lieferanten beziehen bzgl. der technischen Spezifikationen identisch mit dem intern hergestellten Bauteil?*

Ja, das Bauteil ist exakt identisch.

Nein, das Bauteil ist **nicht** exakt identisch.

Welches der beiden ist das technologisch komplexere bzw. anspruchsvollere?

Das intern hergestellte Bauteil.

Das extern bezogene Bauteil.

Welches der beiden Bauteile ist das unternehmensspezifischere?

Das intern hergestellte Bauteil.

Das extern bezogene Bauteil.

e. *Wie hat sich diese Form der Beschaffung bei Ihrem Unternehmen entwickelt?*

Wir haben mit reiner Eigenerstellung des Bauteils begonnen und später externe Anbieter hinzugezogen.

Wir haben mit reinem Fremdbezug des Bauteils begonnen und später eine interne Produktion hinzugezogen.

Wir haben von Anfang an sowohl intern produziert als auch fremd bezogen.

f. *Wie lange schon bezieht Ihr Unternehmen Bauteile von Ihrem Hauptlieferanten?*  
\_\_\_\_\_ Jahre

g. *Wie soll die Beschaffung dieses Bauteils zukünftig aussehen?*

Es sind keine Änderungen vorgesehen.

Wir wollen in Zukunft vollständig selbst fertigen.

Wir wollen in Zukunft mehr selbst fertigen.

Wir wollen in Zukunft weniger selbst fertigen.

Wir wollen in Zukunft vollständig fremd beziehen.

## B. Angaben zu Unsicherheiten im Beschaffungsumfeld

### 1. Denken Sie an die Qualitätsprüfung bzw. Qualitätssicherung des Bauteils und beurteilen Sie folgende Aussagen:

	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu
• Unser Unternehmen erhält Qualitätszeugnisse von dem Lieferanten.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Unser Unternehmen kann die Qualität des Bauteils durch eine einfache Sichtprüfung bestimmen.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Unser Unternehmen setzt verschiedene Formen der Qualitätsprüfung und verschiedene Qualitätsmaße ein, um die Güte des Bauteils zu bestimmen.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Wenn Probleme mit einem Bauteil auftreten, kann unser Unternehmen die Ursache üblicherweise gut bestimmen.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Es ist schwierig, das Bauteil unseres Lieferanten mit dem eines anderen zu vergleichen.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Es ist schwierig zu beurteilen, wie viele Bemühungen unser Lieferant in die Erfüllung seiner Aufgabe investiert.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	

### 2. Bitte geben Sie an, inwieweit folgende Aussagen über die Unsicherheit von Nachfrage und Preisen zutreffen!

	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
• Unsere Prognosen über den erforderlichen Bedarf an dem Bauteil sind sehr zuverlässig.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Unsere Bedarfsmenge für das Bauteil ist konstant.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Schwankungen in der Produktion bei unserem Unternehmen führen zu häufigen Änderungen des Lieferzeitpunktes für das Bauteil.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Die Materialpreise für dieses Bauteil schwanken stark.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Die Preise für das Bauteil sind langfristig festgelegt.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Unsere Prognosen über die Preisentwicklung des Bauteils sind sehr zuverlässig.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	

### 3. Wie schätzen Sie die technologischen Innovationen bei diesem Bauteil ein?


	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
• Die in dem Bauteil eingesetzten Technologien entwickeln sich sehr schnell.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• In den nächsten Jahren sind große technologische Innovationen bei der Funktionalität des Bauteils wahrscheinlich.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• In den nächsten Jahren sind große technologische Innovationen bei den Produktionsprozessen für das Bauteil wahrscheinlich.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Die Lebenszyklen des Bauteils sind kurz.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Der technologische Entwicklungsdruck bei dem Bauteil ist stark.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	


• Es handelt sich um ein technologisch komplexes Bauteil.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7
• Die Produktionsprozesse für das Bauteil sind technologisch komplex.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7
• Es handelt sich um ein hoch innovatives Bauteil.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7
• Die Produktionsprozesse für das Bauteil sind hoch innovativ.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7

### C. Angaben zur Beziehung zu Ihrem Lieferanten

1. Denken Sie an Ihre im Rahmen der Lieferantenbeziehung vorgenommenen Investitionen. Inwieweit können Sie folgenden Aussagen zustimmen?

	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu
<b>Für die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten hat unser Unternehmen hinsichtlich folgender Aspekte Investitionen getätigt:</b>		
• Kapazitätserweiternde Apparaturen, Betriebsmittel o.ä., die außerhalb unserer Geschäftsbeziehung zu Leerkosten führen würden	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Zusätzliche Transportmittel und Lagereinrichtungen (Fahrzeugflotte, LKWs, Gabelstapler, Hubwagen, Hochregallager, etc.)	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Bereitstellung von zusätzlichen Kapazitäten (z.B. Produktion, Lagerhaltung, Mitarbeiter, etc.)	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Anpassung und Umbau unserer bestehenden Anlagen und Maschinen	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• hochspezialisierte (Produktions-)Anlagen, Maschinen und Werkzeuge, die außerhalb der Geschäftsbeziehung nur schwierig Verwendung finden könnten	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• spezifische Werkzeuge und Geräte, die ausschließlich der Qualitätskontrolle unseres Lieferanten dienen	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Restrukturierung unseres Produktionsprozesses (z.B. um die Bauteile unseres Lieferanten besser verarbeiten zu können)	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Entwicklung von auf unseren Lieferanten hin zugeschnittenen Prozesse und Routinen	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Erweiterung oder Anpassung etablierter Routinen (Bestellung, Logistik, Inventarisierung, etc.)	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Übersendung von Personal	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Erlernen und Verstehen der technischen Standards, Arbeitsweisen und Besonderheiten unseres Lieferanten	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Ausbau unserer personellen Fähigkeiten (Schulungen, etc.)	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• standortbezogene Einrichtungen auf oder in der Nähe des Betriebsgeländes unseres Lieferanten, um bspw. Transport- und Inventarisierungskosten zu minimieren (z. B. Zwischenlager, Container, Verlagerung von Produktionsstufen o.ä.)	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	

 <p><b>Freie Universität Berlin</b></p>	Lehrstuhl für Unternehmensführung insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement Prof. Dr. Thomas Mellewig	<p><b>Lehrstuhl für Unternehmensführung, insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement</b>                  Prof. Dr. Thomas Mellewig                  Garystr. 21                  14195 Berlin</p>
Befragung: Beschaffung von Bauteilen und Lieferantenmanagement in der Automobilbranche		
<p><b>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</b> Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Anna Krzeminska Tel.: 0173.6541029 oder Alexander Hickel Tel.: 030.83852849</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse und Routinen, die sicher stellen, dass die von uns bezogene Leistung fristgerecht (z. B. just-in-time) zur Verfügung steht bzw. erbracht werden kann</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patente, Lizenzen, technisches Wissen, Datenbanken o.ä. die außerhalb dieser Lieferantenbeziehung nur einen begrenzten Nutzen aufweisen würden</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Aufrechterhaltung einer guten Beziehung zu unserem Lieferanten</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<p><b>2. Denken Sie nun an die im Rahmen der Geschäftsbeziehungen vorgenommen Investitionen <u>Ihres Lieferanten</u> und versuchen Sie folgende Aussagen einzuschätzen.</b></p>		
	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu
<b>Für die Zusammenarbeit mit unserem Unternehmen hat unser Lieferant hinsichtlich folgender Aspekte Investitionen getätigt:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapazitätserweiternde Apparaturen, Betriebsmittel o.ä., die außerhalb unserer Geschäftsbeziehung zu Leerkosten führen würden</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliche Transportmittel und Lagereinrichtungen (Fahrzeugflotte, LKWs, Gabelstapler, Hubwagen, Hochregallager, etc.)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von zusätzlichen Kapazitäten (Produktion, Lagerhaltung, Mitarbeiter, etc.)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung und Umbau seiner bestehenden Anlagen und Maschinen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hochspezialisierte (Produktions-)Anlagen, Maschinen und Werkzeuge, die außerhalb der Geschäftsbeziehung nur schwierig Verwendung finden könnten</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spezifische Werkzeuge und Geräte, die ausschließlich der Qualitätskontrolle des von uns bezogenen Produktes dienen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrukturierung seines Produktionsprozesses, um die Bauteile auf unsere Anforderung hin zuschneiden zu können</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von auf unser Unternehmen hin zugeschnittenen Prozessen und Routinen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung oder Anpassung etablierter Routinen (Bestellung, Logistik, Inventarisierung, etc.)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersendung von Personal</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlernen und Verstehen unserer technischen Standards, Arbeitsweisen und Besonderheiten</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau seiner personellen Fähigkeiten (z. B. Schulungen, etc.)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• standortbezogene Einrichtungen auf oder in der Nähe unseres Betriebsgeländes, um bspw. Transport- und Inventarisierungskosten zu minimieren (z. B. Zwischenlager, Container, Verlagerung von Produktionsstufen o.ä.)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse und Routinen, um sicher zu stellen, dass die von uns bezogenen Bauteile fristgerecht (z.B. just-in-time) zur Verfügung steht bzw. erbracht werden kann.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	

 <p><b>Freie Universität Berlin</b></p>	Lehrstuhl für Unternehmensführung insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement Prof. Dr. Thomas Mellewig	<p><b>Lehrstuhl für Unternehmensführung, insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement</b>                  Prof. Dr. Thomas Mellewig                  Garystr. 21                  14195 Berlin</p>							
Befragung: Beschaffung von Bauteilen und Lieferantenmanagement in der Automobilbranche									
<b>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</b> Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Anna Krzeminska Tel.: 0173.6541029 oder Alexander Hickel Tel.: 030.83852849									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patente, Lizenzen, technisches Wissen, Datenbanken o.ä., die außerhalb dieser Lieferantenbeziehung nur einen begrenzten Nutzen aufweisen</li> <li>• Aufbau und Aufrechterhaltung einer guten Beziehung zu uns</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>						
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>									
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>									
<p><b>3. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Zusammenarbeit mit Ihrem Lieferanten?</b></p>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unser Lieferant arbeitet für seine Leistungserstellung eng mit uns zusammen.</li> <li>• Unser Lieferant muss viel mit uns koordinieren, um seine Leistung erbringen zu können.</li> <li>• Unsere Leistungserstellung erfordert eine ständige Abstimmung mit dem Lieferanten.</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">trifft gar nicht zu</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">trifft voll zu</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> </tr> </table>	trifft gar nicht zu	trifft voll zu	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
trifft gar nicht zu	trifft voll zu								
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>								
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>								
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>								
<p><b>4. Wie stellt sich das Verhältnis zu Ihrem Lieferanten dar?</b></p>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In unserer Beziehung können wir darauf vertrauen, dass die getroffenen Vereinbarungen eingehalten werden.</li> <li>• In unserer Beziehung haben wir großes gegenseitiges Vertrauen in die Aktivitäten des Partners.</li> <li>• Unser Lieferant steht zu seinem Wort, auch wenn ihm dadurch Nachteile entstehen können.</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Stimme gar nicht zu</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Stimme voll zu</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> </tr> </table>	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu								
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>								
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>								
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>								
<p><b>5. Wie häufig pro Monat erhalten Sie Lieferungen von Ihrem Lieferanten?</b>                  Anzahl Lieferungen: _____</p>									
<p><b>6. Bitte schätzen Sie die bisherige und zukünftige Zusammenarbeit mit Ihrem Lieferanten ein!</b></p>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir haben in der Vergangenheit schon häufig mit diesem Lieferanten zusammengearbeitet.</li> <li>• Wir würden die Möglichkeit einer langfristig orientierten Zusammenarbeit mit unserem Lieferanten in der Zukunft begrüßen.</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">trifft gar nicht zu</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">trifft voll zu</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/><sub>1</sub>—<input type="checkbox"/><sub>2</sub>—<input type="checkbox"/><sub>3</sub>—<input type="checkbox"/><sub>4</sub>—<input type="checkbox"/><sub>5</sub>—<input type="checkbox"/><sub>6</sub>—<input type="checkbox"/><sub>7</sub> </td> </tr> </table>	trifft gar nicht zu	trifft voll zu	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>		
trifft gar nicht zu	trifft voll zu								
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>								
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>								
<p><b>7. Wie lange erwarten Sie, dass die Beziehung zu Ihrem Lieferanten in Zukunft bestehen wird?</b></p> <p>                 &lt; 1 Jahr <input type="checkbox"/>                      1-4 Jahre <input type="checkbox"/>                      5-10 Jahre <input type="checkbox"/>                      &gt; 10 Jahre <input type="checkbox"/> </p>									

**8. Bitte beurteilen Sie die Abhängigkeit zwischen Ihrem Unternehmen und Ihrem Lieferanten:**

	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es wäre schwierig für uns, einen angemessenen Ersatz für unseren Lieferanten zu finden (z. B. aufgrund der Entwicklungsaktivitäten unseres Lieferanten).</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir sind in hohem Maße abhängig von unserem Lieferanten.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unseren Lieferanten zu ersetzen, hätte für uns den Verlust von erheblichen Investitionen zur Folge.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenn unser Lieferant uns als Kunde verliert, kann er diesen Verlust über ein Mehrgeschäft mit anderen Herstellern vermutlich leicht ausgleichen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unser Lieferant ist in hohem Maße abhängig von uns.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unser Lieferant würde erhebliche Investitionen verlieren, wenn er uns als Kunde ersetzen müsste.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	

**9. Wie beurteilen Sie die Ihrer Lieferantenbeziehung zugrunde liegenden Normen und Maßstäbe?**

	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
<ul style="list-style-type: none"> <li>In unserer Beziehung werden alle für den Partner hilfreichen Informationen zur Verfügung gestellt selbst wenn diese von sensibler Natur sind (Produktionspläne, Kosteninformationen).</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informationen werden oft formlos, (informelle Meetings, „Flurgespräche“) und „auf dem kleinen Dienstweg“ ausgetauscht.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir halten uns gegenseitig über Ereignisse oder Veränderungen ständig auf dem Laufenden.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die im Rahmen unserer Beziehung auftretenden Probleme werden <i>gemeinsam</i> geklärt.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Rahmen unserer Beziehung sind wir am gegenseitigen Wohlergehen interessiert.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir engagieren uns gemeinsam für Verbesserungen, von denen unsere Beziehung als Ganzes und nicht nur der einzelne Partner profitiert.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sowohl wir als auch unser Lieferant spielen eine aktive Rolle bei Entscheidungen, die unsere Zusammenarbeit betreffen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir beratschlagen uns gegenseitig, wenn es um die Festlegung von Zielen in unserer Beziehung geht.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hinsichtlich der Aufgabenerfüllung suchen und beachten wir gegenseitig die Meinungen und Vorschläge aus beiden Unternehmen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	

### D. Angaben zum Management und Erfolg Ihrer Lieferantenbeziehung

1. Hält Ihr Unternehmen Eigenkapitalanteile an Ihrem externen Lieferanten?

nein  ja  ; und zwar in Höhe von etwa \_\_\_\_ %

Wie hoch ist der Eigenkapitalanteil von Ihrem Unternehmen an Ihrem internen Lieferanten? ungefähre Angabe in % \_\_\_\_

2. Enthält der Vertrag mit Ihrem Hauptlieferanten eine Laufzeitbeschränkung?

Vertrag mit Laufzeitbeschränkung  Vertrag ohne Laufzeitbeschränkung

Wenn eine Laufzeitbeschränkung existiert, welche Laufzeit hat der Vertrag in Jahren? \_\_\_\_ Jahre

3. Welches Volumen hat der Vertrag mit Ihrem Hauptlieferanten?

Unser jährliches Beschaffungsvolumen beträgt hierbei in Mio. €:  
 < 1 Mio. €  1-5 Mio. €  6-50 Mio. €  51-100 Mio. €  > 100 Mio. €

4. Denken Sie bitte an den Vertrag mit Ihrem Hauptlieferanten und beurteilen Sie folgende Aussagen.

	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
• Der Vertrag spezifiziert ganz genau, was unser Lieferant zu tun hat.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Teile des Vertrags sind offener gehalten.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Der Vertrag ist in hohem Maße auf unsere Partnerschaft zugeschnitten.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	

5. Worauf basiert der mit Ihrem Lieferanten vereinbarte Preis der bezogenen Leistung?

Festpreisvertrag  Kostenzuschlagsvertrag  Target Costing   
 regelmäßigen Nachverhandlungen  keinen der genannten Spezifikationen

6. Wurden folgende Sachverhalte bei der Vertragsausgestaltung mit Ihrem Hauptlieferanten berücksichtigt?

Der Vertrag enthält Regelungen...	enthalten	nicht enthalten
• ..., dass regelmäßig schriftliche Berichte über das Bauteil zu erstellen sind.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
• ... im Hinblick auf Geheimhaltungspflichten und Vertraulichkeiten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2




Befragung: Beschaffung von Bauteilen und Lieferantenmanagement in der Automobilbranche


**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!** Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Anna Krzeminska Tel.: 0173.6541029 oder Alexander Hickel Tel.: 030.83852849


• ... zu Vertragsstrafen bei Vertragsverstößen (z. B. Zeitpunkt und/oder Qualität der Lieferung).	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ... hinsichtlich einer (ggf. frühzeitigen) Kündigung der Lieferbeziehung.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ... im Hinblick auf den Schutz von geistigem Eigentum (bspw. Eigentumsrechte, Zugang zu Produktionsanlagen etc.)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ..., dass der Partner bei Abweichungen vom Liefervertrag unverzüglich zu benachrichtigen ist.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ..., dass geschützte Informationen auch nach Beendigung der Lieferbeziehung nicht benutzt werden dürfen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ..., dass alle relevanten Aufzeichnungen (Protokolle) durch einen Wirtschaftsprüfer untersucht werden dürfen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ... zur außergerichtlichen Streitbeilegung (Schiedsgerichtsbarkeit).	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ... über Preisadjustierungen (z. B. im Falle von Rohstoffpreiserhöhungen) oder Mengenanpassungen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ... zum zeitlichen Rahmen, in dem die Leistungen zu erbringen sind.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ... zu Rollen und Verantwortungsbereichen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ... bezüglich des Umgangs mit höherer Gewalt.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ... zu ggf. notwendigen Modifikationen der technischen Spezifikationen der Leistung.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
• ... zur Abnahme einer bestimmten Mindestmenge der bezogenen Leistung.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>

**7. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle Ihres Hauptlieferanten?**

	trifft gar nicht zu	Trifft voll zu
• Bei der Auswahl unseres Lieferanten haben wir ein umfangreiches Screening-/Qualifikationsprogramm eingesetzt.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Falls unser Lieferant die vorgegebenen Leistungsziele nicht erreicht, ist er angehalten dies zu erklären.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Wir kontrollieren, wie gut unser Lieferant die vorgegebenen Leistungsziele erreicht (z. B. Qualität, Pünktlichkeit, Vollständigkeit, etc.).	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Die Vergütung unseres Lieferanten basiert auf einer Gegenüberstellung seiner tatsächlichen Leistung mit den vereinbarten Zielen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Im Hinblick auf den Erreichungsgrad der vereinbarten Leistungsziele geben wir unserem Lieferanten ein Feedback.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Wir kontrollieren, wie gut unser Lieferant vorgegebenen Routinen folgt (z. B. Verfahrens- oder Lagerungsrichtlinien).	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Wir bestehen darauf, dass unser Lieferant seine Routinen anpasst, wenn die gewünschten Ergebnisse nicht erreicht werden.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Wir geben unserem Lieferanten Hinweise, durch welche Verhaltensweisen er bestimmte Leistungsziele erreichen kann.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Wir bewerten die Prozeduren, die unser Lieferant anwendet, um	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	

 <p><b>Freie Universität Berlin</b></p>	<p>Lehrstuhl für Unternehmensführung insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement Prof. Dr. Thomas Mellewig</p>	<p><b>Lehrstuhl für Unternehmensführung, insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement</b> Prof. Dr. Thomas Mellewig Garystr. 21 14195 Berlin</p>
<p>Befragung: Beschaffung von Bauteilen und Lieferantenmanagement in der Automobilbranche</p>		
<p><b>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</b> Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Anna Krzeminska Tel.: 0173.6541029 oder Alexander Hickel Tel.: 030.83852849</p>		
unseren Auftrag zu erfüllen.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir versorgen unseren Lieferanten mit z. T auch kritischen Informationen über unsere Aktivitäten, damit er seine Vorgehensweise besser planen kann.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir involvieren unseren Lieferanten in Planungsprozesse und Zielsetzungen bei dem von uns bezogenen Bauteil.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Hinblick auf Änderungswünsche unseres Lieferanten sind wir flexibel.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktsituationen mit unserem Lieferanten werden durch eine intensive Kommunikation zwischen uns begleitet.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Interaktion zwischen uns und unserem Lieferanten wird genau überwacht, um Konflikte frühzeitig erkennen zu können.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir haben Mechanismen etabliert, um mögliche Konflikte zwischen uns und unserem Lieferanten adressieren und lösen zu können.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir helfen und fördern unseren Lieferanten, seine Selbstkontrolle (setzen eigener Verhaltensstandards und Zeitpläne, Einsatz von Steuerungsmechanismen, etc.) zu verbessern und zu erweitern.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir setzen Mechanismen ein, die die gemeinsamen Ziele zwischen uns und unserem Lieferanten fördern.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir achten darauf, gemeinsame Werte und Überzeugungen zu intensivieren und auszubauen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<p><b>8. In welchem Ausmaß setzen Sie folgende konkrete Instrumente zur Steuerung und Kontrolle Ihres Hauptlieferanten ein?</b></p>		
	Geringes Ausmaß	Hohes Ausmaß
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektbudgetpläne</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnis-, Kosten- oder Wirtschaftlichkeitsrechnungen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennzahlen(systeme)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cost-Break-Down Methoden (Materialquoten, Zuschlags- und Stundensätze etc.)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berichte (z. B. Status-, Finanz-, Kosten- oder Umsatzberichte)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations- oder Qualitätsmanagement-Systeme (z. B. Auditprogramme, System- oder Prozessreviews)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Planungsrunden, regelmäßige Meetings oder Konferenzen etc.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgabe von Handlungs- oder Verfahrensrichtlinien (Prozeduren, Regeln)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besetzung von Fachausschüssen (z. B. Lenkungsgremien, Qualitätsausschüsse) oder Schlüsselpositionen (z. B. Verbindungsmanager)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitlich befristete Projektgruppen/Teams</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgabe von Handlungsempfehlungen an den Lieferanten (hinsichtlich seiner/(s) Bauteil-Testprozeduren,</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	

 <p><b>Freie Universität Berlin</b></p>	Lehrstuhl für Unternehmensführung insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement Prof. Dr. Thomas Mellewig	<p><b>Lehrstuhl für Unternehmensführung, insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement</b>                  Prof. Dr. Thomas Mellewig                  Garystr. 21                  14195 Berlin</p>
Befragung: Beschaffung von Bauteilen und Lieferantenmanagement in der Automobilbranche		
<b>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</b> Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Anna Krzeminska Tel.: 0173.6541029 oder Alexander Hickel Tel.: 030.83852849		
Qualitätsmanagement, etc.)		
• Schulungsmaßnahmen (z. B. Trainingsprogramme)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<b>9. Wie gut bewerten Sie die Leistung des Hauptlieferanten hinsichtlich der folgenden Sachverhalte?</b>		
	sehr schlecht	sehr gut
• Preis des Bauteils	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Qualität (z.B. geringe Ausschussquote) des Bauteils	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Pünktlichkeit der Lieferung	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Zuverlässigkeit der Lieferung	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Beurteilung der Gesamtleistung	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<b>E. Angaben zu Eigenschaften Ihres Unternehmens und Ihres Lieferanten</b>		
<b>1. Allgemeine Angaben zu Ihrem Lieferanten</b>		
<b>An welcher Position in der Zulieferpyramide befindet sich Ihr Lieferant?</b> <input type="checkbox"/> Automobilhersteller (OEM) <input type="checkbox"/> Systemintegrator <input type="checkbox"/> Modullieferant <input type="checkbox"/> Systemlieferant <input type="checkbox"/> Teilelieferant <input type="checkbox"/> Vormateriallieferant		
<b>Wo ist Ihr Lieferant ansässig?</b> <input type="checkbox"/> Deutschland <input type="checkbox"/> restl. Westeuropa <input type="checkbox"/> Osteuropa <input type="checkbox"/> USA <input type="checkbox"/> China <input type="checkbox"/> Mexiko <input type="checkbox"/> Südamerika <input type="checkbox"/> Südafrika <input type="checkbox"/> Sonstige: _____		
<b>Wie viele alternative Lieferanten <u>könnten</u> Ihnen gleichwertige Leistungen zur Verfügung stellen?</b> _____ Lieferanten		
<b>Wie schätzen Sie die Wettbewerbsintensität im Markt Ihres Lieferanten ein?</b> <input type="checkbox"/> sehr gering <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr hoch		
<b>Wie groß ist das jährliche Umsatzvolumen Ihres Lieferanten in Mio. Euro?</b> <input type="checkbox"/> < 1 Mio. € <input type="checkbox"/> 1- 5 Mio. € <input type="checkbox"/> 6- 10 Mio. € <input type="checkbox"/> 11- 50 Mio. € <input type="checkbox"/> 51- 100 Mio. € <input type="checkbox"/> > 100 Mio. €		
<b>2. Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit von Reputation in Ihrer Branche?</b>		
	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
• In der Automobilindustrie ist es hinlänglich bekannt, welche Zulieferer im Hinblick auf Leistung und Zusammenarbeit führend sind.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Falls sich unser Zulieferer nicht ausreichend kooperativ zeigen würde, so hätte dies negative Auswirkungen auf seine Reputation in der Automobilindustrie.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
• Bei der Auswahl des Lieferanten war uns seine Reputation wichtig.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	

 <p><b>Freie Universität Berlin</b></p>	Lehrstuhl für Unternehmensführung insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement Prof. Dr. Thomas Mellewig	<p><b>Lehrstuhl für Unternehmensführung, insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement</b>                  Prof. Dr. Thomas Mellewig                  Garystr. 21                  14195 Berlin</p>
Befragung: Beschaffung von Bauteilen und Lieferantenmanagement in der Automobilbranche		
<p><b>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</b> Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Anna Krzeminska Tel.: 0173.6541029 oder Alexander Hickel Tel.: 030.83852849</p>		
<p><b>3. Wie charakterisieren Sie Ihren Lieferanten?</b></p>		
	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
<b>Der Lieferant ...</b>		
• ... macht leere Versprechungen.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• ... verhält sich uns gegenüber distanziert.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• ... stellt seine Bemühungen wesentlich besser dar, als sie tatsächlich sind.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• ... erwartet von uns, dass wir mehr als nur den gerechtfertigten Anteil der Kosten zur Korrektur eines Problems übernehmen.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• ... lehnt es ab, Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• ... gibt unvollständige/verzerrte Informationen heraus.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• ... benachrichtigt uns nicht angemessen.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<p><b>4. Wie beurteilen Sie die Anpassungsfähigkeit Ihres Lieferanten?</b></p>		
	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
• Unser Lieferant zeigt sich gegenüber unseren Änderungswünschen überaus aufgeschlossen.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Unserem Lieferanten fällt es leicht Anpassungen vorzunehmen, um mit veränderten Gegebenheiten besser umgehen zu können.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Unser Lieferant ist bereit unsere gegenseitigen Vereinbarungen zu modifizieren, wenn unerwartete Ereignisse dies notwendig machen.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Die mangelnde Anpassungsfähigkeit unseres Lieferanten schränkt uns bei unerwarteten Ereignissen in unserer Handlungsfähigkeit ein.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
<p><b>5. Bitte beurteilen Sie die Expertise Ihres Lieferanten und die Ihrer Unternehmung!</b></p>		
	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu
• Unser Lieferant verfügt über patentgeschütztes Wissen, das ihm einen Vorteil gegenüber seinen Wettbewerbern verschafft.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Unser Lieferant verfügt bei der Herstellung des Bauteils über besondere(s) bzw. einzigartige(s)...		
• Werkzeuge, Anlagen und Produktionsfertigkeiten	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• technische(s)Verständnis bzw. Konstruktions-Know-how	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Unsere Unternehmung könnte das Bauteil auch kostengünstig selbst herstellen.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	
• Die Herstellung dieses Bauteils erfordert ein besonderes Know-how, das in unserem Unternehmen vorhanden ist.	<input type="checkbox"/> 1— <input type="checkbox"/> 2— <input type="checkbox"/> 3— <input type="checkbox"/> 4— <input type="checkbox"/> 5— <input type="checkbox"/> 6— <input type="checkbox"/> 7	

Befragung: Beschaffung von Bauteilen und Lieferantenmanagement in der Automobilbranche

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!** Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Anna Krzeminska Tel.: 0173.6541029 oder Alexander Hickel Tel.: 030.83852849

<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Fähigkeiten zur Produktion dieses Bauteils sind eng verwandt mit Fähigkeiten, die wir zur Herstellung anderer, ähnlicher Bauteile einsetzen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
--	---

**6. Bitte nehmen Sie zum Wissensmanagement mit Ihrem Lieferanten Stellung!**


	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zusammenarbeit mit unserem Lieferanten hat uns dabei geholfen, unser vorhandenes Wissen zu <i>verbessern</i>.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir haben durch die Beziehung zu unserem Lieferanten <i>neues</i> Wissen aufgebaut und/oder neue Fähigkeiten erlernt.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unser in der Lieferantenbeziehung eingesetztes technologisches oder prozessbasiertes Wissen ist leicht dokumentierbar (z. B. durch technische Zeichnungen, Formeln, Instruktionen etc.).</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir schützen unser technologisches oder prozessbasiertes Wissen in dieser Lieferantenbeziehung in besonderem Maße</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Bauteil bzw. seine Herstellung wird von unserem Unternehmen (patent-)rechtlich geschützt</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

**7. Wie beurteilen Sie die Skalen- und Verbundkosteneffekte in Ihrer Geschäftsbeziehung?**

	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch die <i>interne</i> Herstellung dieses Bauteils können wir die Stückkosten (A-Preis) mehrerer Produkte verringern.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch die <i>interne</i> Herstellung dieses Bauteils können wir Produktionsanlagen besser auslasten.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch die Herstellung des Bauteils für uns kann der Lieferant seine Stückkosten (A-Preis) mehrerer Produkte verringern.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Neben diesem Bauteil beziehen wir noch weitere Leistungen von diesem Lieferanten.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Auch wenn sich unsere Nachfrage nach diesem Bauteil verdoppeln würde, würden sich die durchschnittlichen Stückkosten (A-Preis) kaum verändern.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unser Einkaufsvolumen an diesem Bauteil ist so hoch, dass wir von enormen Mengenrabatten profitieren können.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Bauteil ist Teil einer Plattformstrategie.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Bauteil ist Teil einer Modulstrategie.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

**8. Aufgrund der Beschaffungsstrategie bei diesem Bauteil kann unser Unternehmen besonders flexibel...**

	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
<ul style="list-style-type: none"> <li>... das Beschaffungs- bzw. Produktionsvolumen an Nachfrageschwankungen anpassen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<ul style="list-style-type: none"> <li>... eigene Preise anpassen, wenn sich die Preise am Markt ändern.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

 <p><b>Freie Universität Berlin</b></p>	Lehrstuhl für Unternehmensführung insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement Prof. Dr. Thomas Mellewig	<p><b>Lehrstuhl für Unternehmensführung, insb. Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement</b>                  Prof. Dr. Thomas Mellewig                  Garystr. 21                  14195 Berlin</p>
<p><b>Befragung: Beschaffung von Bauteilen und Lieferantenmanagement in der Automobilbranche</b></p>		
<p><b>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</b> Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Anna Krzeminska Tel.: 0173.6541029 oder Alexander Hickel Tel.: 030.83852849</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... bei Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen der Wettbewerber mit eigenen Neueinführungen nachziehen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... neue Technologien produktiv einsetzen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<p><b>9. Wie schätzen Sie die Kosten des Fremdbezugs des Bauteils im Vergleich zur Eigenerstellung ganz allgemein ein?</b></p>		
	trifft gar nicht zu	trifft voll zu
<p>Beim Sourcingprozeß für dieses Bauteil sind/waren folgende Aufgaben mit hohem Aufwand verbunden:...</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Suche nach einem geeigneten Lieferanten</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Bewertung und Auswahl eines geeigneten Lieferanten</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Verhandlung mit dem Lieferanten</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Vertragsabschluß mit dem Lieferanten</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Kontrolle der Ergebnisse</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Koordination der durchzuführenden Aufgaben</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Nachträgliche Anpassungen an Wettbewerbsveränderungen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Bauteil kann im Vergleich zum Fremdbezug <i>intern</i> nur zu höheren Stückkosten produziert werden.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsere internen Fertigungsmitarbeiter werden leistungsabhängig entlohnt (z. B. Boni, Leistungszuschläge).</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsere internen Fertigungsmitarbeiter erhalten nicht-monetäre Leistungsanreize (z.B. Sachprämien).</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die intern hergestellten Bauteile werden bzgl. Kosten und technischer Eigenschaften mit am Markt erhältlichen Bauteilen verglichen (Produkt Benchmark).</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> — <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>	
<p><b>Ende des Fragebogens. Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!</b></p>		

**A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung**

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungs-feld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Achrol/Gundlach (1999)	TCE; RET	<p><i>Simulation (Laborexperiment)</i></p> <p>IOR: Hersteller-Vertriebspartner</p> <p>N= 101 (matched pairs)</p> <p>Industrie: vier verschiedene Industrien</p> <p>Nation: USA</p> <p><i>Methode:</i> Regression</p>	<p>- Eine asymmetrische Verteilung (einseitiges Commitment) von Engagement führt zu Opportunismus.</p> <p>- Verträge können Opportunismus weder direkt, noch durch asymmetrisches Engagement hervorgerufenen Opportunismus abschwächen.</p> <p>- Soziale Mechanismen (Normen) haben einen starken direkten Effekt auf Opportunismus und einen schwachen Effekt auf Opportunismus, der durch asymmetrisches Engagement hervorgerufen wurde.</p> <p>- Die Kombination von Verträgen und sozialen Mechanismen kann Opportunismus nicht direkt verringern, Opportunismus durch asymmetrisches Engagement nur leicht.</p>	<b>Determinanten</b>	1) In the absence of appropriate safeguards, an increase in comparative commitment by one party in an exchange will yield conditions likely to promote opportunism by the other party. (hier sind valuable investments als commitment gemeint)	"eigenes" einseitiges Engagement --> (+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,23, p < 0,01$
					2) In an exchange, higher levels of decision control to one party through contractual safeguards will lead to lower levels of opportunism by the other.	vertraglich legitimierte Entscheidungsmacht --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,08, p > 0,1$
					4) In an exchange, relational norms promote higher levels of mutual interest seeking behavior and thus lead to lower levels of opportunism.	relationale Normen --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,74, p < 0,001$
				<b>Moderator-Effekte (Determinanten)</b>	3) When an exchange is governed by contractual safeguards, an increase in comparative commitment by one party will not lead to opportunism by the other.	Vertragliche Absicherung moderiert einseitiges Engagement/ Partneropportunismus negativ.	nicht bestätigt; $\beta = -0,2, p > 0,1$
					5) When an exchange is governed by relational norm safeguards, an increase in comparative commitment by one party will not lead to opportunism by the other.	Relationale Normen moderieren einseitiges Engagement/Partneropportunismus negativ.	bestätigt; $\beta = -0,02, p < 0,1$
					6) In an exchange higher levels of decision control granted to one party through contractual safeguards, in combination with higher levels of mutual interest seeking furnished through relational norms safeguards will lead to lower levels of opportunism by the other.	(vertragliche legitimierte Entscheidungsmacht + relationale Normen) --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = 0,01, p > 0,1$
					7) When an exchange is governed by a combination of contractual and relational norm safeguards, an increase in comparative commitment by one party will not lead to opportunism by the other party.	(Vertragliche gesicherte Entscheidungsgewalt + relationale Normen) moderiert einseitiges Engagement/Partneropportunismus negativ.	bestätigt; $\beta = -0,01, p < 0,1$
Anderson, E. (1988)	TCE	<p><i>Untermehmensintern (Beziehung zum Außendienst)</i></p> <p>N = 169 (Vertriebsleiter)</p> <p>Industrie: Hersteller von Elektronikkomponenten</p> <p><i>Methode:</i> Regression</p>	<p>- "Pionierstudie"</p> <p>- Faktorspezifität führt zu Partneropportunismus.</p> <p>- Nachfrageunsicherheit hat keinen Einfluss auf Partneropportunismus.</p> <p>- Leistungsambiguität hat einen positiven Einfluss auf Partneropportunismus.</p> <p>- Eine vertikal integrierte Verkaufsabteilung zeigt weniger opportunistische Verhaltensweisen.</p> <p>- Eine Übereinkunft von Zielen führt zu weniger Partneropportunismus.</p> <p>- Überwachung (ex-post) führt zu keiner Verminderung partneropportunistischer Verhaltensweisen.</p>	<b>Determinanten</b>	H1: The greater the level of transaction-specific assets possessed by sales-people, the higher the degree of opportunistic behavior in a sales district, organization form held constant.	Spezifische Investitionen --> (+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,131, p < 0,05$
					H2: Opportunistic behavior increases with unpredictability of the sales environment, organization form held constant.	Nachfrageunsicherheit --> (+) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = 0,049, p > 0,1$
					H3: Opportunism increases as performance becomes more difficult to evaluate by indicators of short term results, organization form held constant.	Leistungsambiguität --> (+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,169, p < 0,01$
					H4: Direct sales forces (integration) display less opportunism than manufacturers representatives, all else constant.	Integration --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,262, p < 0,01$
					H5a: Opportunism is negatively related to th degree of congruence perceived by salespeople between their goals and the companys goals.	Zielübereinstimmung --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,600, p < 0,01$
					H5b: Opportunism declines sharply as goal congruence reaches high levels.	hohe Zielübereinstimmung --> (-) deutliche Verminderung von Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,210, p < 0,01$
					H6: Opportunism is negatively related to the amount of time the sales manager spends in the field observing operations (monitoring).	(Persönliche) Überwachung --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = 0,045, p > 0,1$

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungs-feld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Brown et al. (2000)	TCE; RET	IOR: Franchise-Beziehungen N = 365 Hotel Manager (company-owned and franchise Hotels) Industrie: Hotel-Industrie Nation: USA Methode: Regression	- Anteilsbesitz hat keinen Einfluss auf eigene opportunistische Verhaltensweisen.  - "eigene" spezifische Investitionen fördern den eigenen Opportunismus. - Relationale Normen haben einen negativen Einfluss auf den eigenen Opportunismus. - Gemischte Ergebnisse bei der Kombination der Steuerungsmechanismen: Relationale Normen haben weiterhin einen negativen Effekt, partnerspezifische Investitionen und Anteilsbesitz einen positiven Effekt auf eigenen opportunistische Verhaltensweisen.  - alle drei postulierten Mechanismen <i>gemeinsam</i> vermindern Opportunismus in keinem signifikanten Ausmaß.	Determinanten	H1: hotel's opportunism will be reduced if brand headquarters has full ownership of the hotel, as compared with situations in which the hotel is independently owned.	Anteilsbesitz des Partners an "eigener" Unternehmung --> (-) eigener Opportunismus	nicht bestätigt; $\beta = 0,047, p > 0,1$
					H2: hotel's opportunism will be reduced the more the hotel invests in TSA's of its own.	eigene spezifische Investitionen --> (-) eigener Opportunismus	nicht bestätigt, da umgekehrt signifikant (+); $\beta = 0,188, p < 0,01$
					H3: hotel's opportunism will be reduced the more the hotel perceives a relational exchange with its brand headquarters.	relationale Normen --> (-) Opportunismus	bestätigt; $\beta = -0,315, p < 0,01$
				Moderator-Effekte (Determinanten)	H7: hotel's opportunistic behaviour will be reduced the more that ownership, TSA investment and relational exchange are used jointly to govern the brand headquarters-hotel relationship.	TKA-/RCT Perspektive: Verstärkung: (asset specificity + relationale Normen) moderiert Anteilsbesitz des Partners/Opportunismus positiv.	nicht bestätigt: da umgekehrt signifikant; $\beta = 0,589, p < 0,05$
					H6: hotel's opportunism will be reduced the more the hotel has invested in TSA's of its own and perceives higher levels of relational exchange.	TKA-Perspektive: Verstärkung: relationale Normen moderieren asset specificity/Opportunismus positiv.	nicht bestätigt; $\beta = -0,028, p > 0,1$ umgekehrter Moderatoreffekt vorhanden (mit $p < 0,1$ ), negativer Effekt von relationale Normen wurde verringert
						RCT-Perspektive: Verstärkung: asset specificity moderiert relationale Normen/Opportunismus positiv.	bestätigt; $\beta = -0,568, p < 0,01$
					H5: hotel's opportunism will be reduced when the hotel is owned by brand headquarters and perceives an increasing level of relational exchange.	TKA-/RCTPerspektive: Verstärkung: relationale Normen moderieren Anteilsbesitz des Partners/Opportunismus positiv.	nicht bestätigt; $\beta = 0,152, p > 0,1$
						RCT-Perspektive: Verstärkung: ownership moderiert relationale Normen/Opportunismus positiv.	bestätigt; $\beta = -0,263, p < 0,1$ aber: Moderatoreffekt positiv (mit $p > 0,1$ )
	H4: hotel's opportunism will be reduced when it is owned by brand headquarters and makes increasing investments in TSA's.	TKA-Perspektive: Verstärkung: asset specificity moderiert Anteilsbesitz des Partners/Opportunismus positiv.	nicht bestätigt; $\beta = -0,507, p > 0,1$				
Carson et al. (2006)	TCE; RET	IOR: Buyer-Supplier (F&E-Beziehung) N = 125 (Buyer einer F&E Dienstleistung) Industrie: Technologieintensive Industrien Nation: USA Methode: Regression	- Umweltunsicherheit hat einen positiven Einfluss auf Opportunismus in einer auf rechtlichen Verträgen basierenden Beziehung und keinen wenn sie auf relationalen Verträgen basiert.  - Ambiguität hat einen positiven Einfluss auf Opportunismus in einer auf relationalen Verträgen basierenden Beziehung und keinen wenn sie auf rechtlichen Verträgen basiert. - Vertrauen hat einen negativen Einfluss auf Opportunismus. Dieser Effekt ist größer in den auf relationalen Verträgen basierenden Beziehungen. - Reputation, "Shadow of the future", "Shadow of the past" haben keinen Einfluss auf Opportunismus.	Moderator-Effekte (Determinanten)	H4: No significant relationship exists between ambiguity and supplier opportunism in the formal contracting regime, ceteris paribus.	formale Verträge moderieren Umwelt-Ambiguität/Partneropportunismus negativ.	bestätigt; $\beta = 0,01, p > 0,1$
					H3: A positive relationship exists between ambiguity and supplier opportunism in the relational contracting regime, ceteris paribus.	relationale Verträge können die Umwelt-Ambiguität/Partneropportunismus-Beziehung nicht moderieren	"bestätigt"; $\beta = 0,62, p < 0,01$
					H2: No significant relationship exists between volatility and supplier opportunism in the relational contracting regime, ceteris paribus.	relationale Verträge moderieren Volatilität/Partneropportunismus negativ.	bestätigt; $\beta = 0,01, p > 0,1$
					H1: A positive relationship exists between volatility and supplier opportunism in the formal contracting regime, ceteris paribus.	formale Verträge können die Umwelt-Partneropportunismus-Beziehung nicht moderieren	"bestätigt"; $\beta = 0,61, p < 0,01$

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)



Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungs-feld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Carter/Stevens (2007)	behavioral economics; TCE; marketing channels	<i>Laborexperiment</i> IOR: Buyer-Supplier N = 97 (MBA Students = Supplier) Industrie: N/A Nation: USA  Methode: ANOVA	- Je stärker ein Lieferant auf den Vertragsabschluss angewiesen ist, desto mehr Opportunismus nimmt er wahr.  - Wahrgenommener Opportunismus ist bei Auktionen mit Veröffentlichung von Rängen größer als bei Auktionen mit Veröffentlichung von Gebotspreisen.  - die Anzahl der Bieter hat keinen Einfluss auf wahrgenommenen Opportunismus.  - Wahrgenommener Opportunismus nimmt mit der Zeit zu.	<b>Determinanten</b>	Hypothesis 6. Suppliers' perceptions of opportunistic behavior by the buyer will be greater in the case of rankbased visibility in an eRA than in the case of pricebased visibility.	Sichtbarkeit von Geboten bei electronic reverse auctions --> (+) wahrgenommener Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,062, p < 0,05$
					Hypothesis 7. Suppliers' perceptions of opportunistic behavior by the buyer will be greater in the case of highneed suppliers participating in an eRA than in the case of low-need suppliers.	eigene Abhängigkeit --> (+) wahrgenommener Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,129, p < 0,001$
					Hypothesis 8. Suppliers' perceptions of opportunistic behavior by the buyer will be greater when the number of participating suppliers in an eRA is larger (n = 6) rather than smaller (n = 3).	Anzahl Mitbewerber --> (+) wahrgenommener Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = N/A, p > 0,1$
Charki/ Josserand (2008)	(TCE); (SET)	<i>Fallstudie</i> IOR: Buyer-Supplier (Retailer und seine Zulieferer) N = 70 (Interviews mit Retailer und Zulieferern) Industrie: Einzelhandel Nation: Frankreich	- Degeneration von Vertrauen führt zu opportunistischem Verhalten.  - Opportunistisches (unethisches) Verhalten führt zu Misstrauen.	<b>Determinanten</b>		Vertrauensverlust --> (+) Partneropportunismus	"bestätigt"
				<b>Konsequenzen</b>		Partneropportunismus --> (+) Misstrauen	"bestätigt"
Dahlstrom/ Nygaard (1999)	TCE	IOR: Franchisee-Franchisor-Beziehung N = 117 (Franchisee) Industrie: Öl Nation: Norwegen  Methode: SEM	- Opportunismus führt zu höheren Transaktionskosten. Diese Wirkung bleibt auch über die Zeit erhalten. - Formalisierung führt zu weniger Opportunismus. Diese Wirkung bleibt ebenfalls über die Zeit erhalten. - Kooperation führt zu niedrigeren Verhandlungskosten. Diese Wirkung bleibt gleichermaßen über die Zeit erhalten.	<b>Determinanten</b>	H4b) Formalized procedures and role responsibilities are associated negatively with franchisor opportunism H8b) Formal rules and procedures have an enduring negative influence on franchisor opportunism.	Formalisierung von Prozeduren/Rollen-Verhalten --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,722, p < 0,05$ bestätigt; $\beta = -0,349, p < 0,05$
					H4a) Interfirm cooperation is associated negatively with franchisor opportunism. H8a) Interfirm cooperation has an enduring negative influence on franchisor opportunism.	gegenseitige Kooperation --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt, da umgekehrt signifikant; $\beta = 0,042, p < 0,05; (4a)$ bestätigt; $\beta = -0,339, p < 0,05$
				<b>Konsequenzen</b>	H3) Franchisor opportunism is associated positively with franchisee maladaptation costs.	Partneropportunismus --> (+) Kosten durch Fehlanpassung	bestätigt; $\beta = 0,491, p < 0,05$ bestätigt; $\beta = 0,305, p < 0,05$
					H2) Franchisor opportunism is associated positively with franchisee monitoring costs. H6) Franchisor opportunism has an enduring positive influence on franchisee monitoring costs.	Partneropportunismus --> (+) Überwachungskosten	bestätigt; $\beta = 0,449, p < 0,05$ bestätigt; $\beta = 0,406, p < 0,05$
					H1) Franchisor opportunism is associated positively with franchisee bargaining costs. H5) Franchisor opportunism has an enduring positive influence on franchisee bargaining costs.	Partneropportunismus --> (+) Verhandlungskosten	bestätigt; $\beta = 0,544, p < 0,05$ bestätigt; $\beta = 0,503, p < 0,05$

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungs-feld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Deeds/Hill (1998)	TCE; RCT	IOR: F&E-Allianzen N = 109 Industrie: Biotechnologie Nation: N/A  Methode: Regression	- Eine enge Verbindung (gemeinsamer Hintergrund, Kontakthäufigkeit) zwischen den Partnern ist ein effektives Mittel gegen Opportunismus. - Strukturelle Abwehrmittel (wie hohe Formalisierung und Eigenkapitalanteile) sind keine effektiven Mittel gegen Opportunismus. - Es besteht ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang zwischen Opportunismus und der Länge der Beziehung.	Determinanten	H1: Increased use of contractual safeguards will decrease perceived opportunism.	Vertragsumfang --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,07, p > 0,1$
					H2: An equity investment by the partner firm will decrease perceived opportunism.	Anteilsbesitz des Partners --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,125, p > 0,1$
					H3: A congruence between the background of the partners in a research alliance will decrease perceived opportunism.	gemeinsamer Hintergrund (akademisch oder industriell) --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,125, p > 0,1$
					H5: The number of active alliances between the partners will be negatively relate to the perceived level of opportunism in the alliance.	Anzahl gemeinsamer Projekte --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,249, p < 0,001$
					H4: As the frequency of contract increases, perceived opportunism will decrease.	Kontakt-Häufigkeit --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,288, p < 0,001$
					H6a: As the experience the partners have with one another increase perceived opportunism will decrease.	gemeinsame Erfahrung miteinander --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt, da umgekehrt signifikant; $\beta = 0,664, p < 0,01$ (age)
					H6b: There will be an inverted U-shaped relationship between the age of the relationship and perceived opportunism.	Länge der Beziehung --> (-/+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,752, p < 0,01$ (age <sup>2</sup> )
					H7: Alliances that are very important to the firms future will have a longer honeymoon period.	Bedeutung der Beziehung --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; N/A
Dickson et al. (2006)	RBV	IOR: F&E Allianzen (SMEs und ihre Allianzpartner) N = 456 (SMEs) Industrie: diverse Nation: International  Methode: Regression	- Unternehmensgröße moderiert den Effekt von F&E-Intensität auf Opportunismus: bei kleinen SMEs hat die Größe einen negativen Effekt auf Opportunismus. Bei großen SMEs gibt es einen positiven Effekt.  - Unabhängig von der Größe nehmen Unternehmen aus Ländern mit englischem und skandinavischem Rechtssystem Opportunismus weniger wahr, als Unternehmen aus Ländern mit französischem Rechtssystem.  - Unternehmensgröße moderiert den Effekt von Institutionellem Kollektivismus auf Opportunismus: kleine SMEs von stark kollektivistischen Kulturen nehmen mehr Opportunismus wahr. Für große SMEs gilt, dass je kollektivistischer die Kultur, desto geringer ist der wahrgenommene Opportunismus.  - Unabhängig von der Größe nehmen Unternehmen weniger Opportunismus wahr, je größer die Unsicherheitsvermeidung in der Kultur ist.  - Unternehmensgröße moderiert den Effekt von kulturell bedingtem Selbstbewusstsein auf Opportunismus: Je selbstbewusster die Kultur, desto geringer der wahrgenommene Opportunismus. Dieser Effekt ist für große SMEs stärker als für kleine.  Kontrollvariablen (Auswahl): - Das Alter des Befragten hat einen positiven Effekt auf Opportunismus. - Der "Zustand" der Industrie hat einen negativen Effekt auf Opportunismus - Zufriedenheit mit der Allianz hat einen negativen Effekt auf Opportunismus	Moderator-Effekte (Determinanten)	Hypothesis 1. Smaller SMEs from countries with higher R&D intensity will have lesser concerns about opportunistic behavior by their R&D alliance partners than larger SMEs: for larger SMEs, the R&D intensity of their domestic market will have little impact on concerns about opportunism.	Unternehmensgröße moderiert F&E-Intensität des Landes/Opportunismus negativ.	bestätigt; $\beta = 0,05, p < 0,01$ ; aber nur für kleine SMEs
					Hypothesis 2. SMEs located in English Common Law and Scandinavian Civil law countries will have lesser concerns about opportunistic behavior by their R&D alliance partners than will SMEs located in French Civil Law countries; the impact of the legal system on perceived opportunism will be greater for smaller SMEs than for larger SMEs.	Unternehmensgröße moderiert Rechtssystem/Opportunismus negativ.	nicht bestätigt; $\beta = -0,04, p > 0,1$ (english common law) nicht bestätigt; $\beta = -0,192, p > 0,1$ (scandinavian common law)
					Hypothesis 3a. SMEs from cultures with higher levels of institutional collectivism will have greater concerns about opportunistic behavior by their R&D alliance partners than will SMEs from less collectivist cultures; the impact of institutional collectivism on perceived opportunism will be greater for smaller SMEs than for larger SMEs.	Unternehmensgröße moderiert Kollektivismus/Opportunismus negativ.	bestätigt; $\beta = -0,214, p < 0,01$ ; aber nur für kleine SMEs
					Hypothesis 3b. SMEs from more uncertainty avoidance cultures will have lesser concerns about opportunistic behavior by their R&D alliance partners than will SMEs from less uncertainty avoidance cultures; the impact of uncertainty avoidance on perceived opportunism will be greater for larger SMEs than for smaller SMEs.	Unternehmensgröße moderiert Unsicherheitsvermeidung/Opportunismus positiv.	nicht bestätigt; $\beta = -0,022, p > 0,1$
					Hypothesis 3c. SMEs from more assertive cultures will have lesser concerns about opportunistic behavior by their R&D alliance partners than will SMEs from less assertive cultures; the impact of assertiveness on perceived opportunism, will be greater for larger SMEs than for smaller SMEs.	Unternehmensgröße moderiert kulturell bedingten Durchsetzungswillen/Opportunismus positiv.	bestätigt; $\beta = -0,185, p < 0,1$

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungs-feld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Fang Wu et al. (2007)	RBV	IOR: Hersteller - ausländische Vertriebspartner N = 142 (Hersteller) Industrie: diverse Nation: USA  Methode: Regression	- Opportunismus hat einen negativen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit.  - Vertrauen hat einen negativen Einfluss auf Opportunismus und kann hier als letztlich als einzige zentrale Determinante zur Begrenzung partneropportunistischer Verhaltensweisen bewertet werden.  - Wissensteilung fördert Opportunismus des Partners (sowohl direkt (+), als auch indirekt (-) über Vertrauen).  - Verträge haben keinen Einfluss auf Opportunismus.  - Vertrauen hat einen größeren Effekt auf Opportunismus, als Verträge (relational governance besser als formal governance ). - Opportunismus ist Mediator des Effekts von Vertrauen auf Leistung.  Kontrollvariablen (Auswahl): - Kulturelle Distanz hat keinen signifikanten Effekt auf Opportunismus.	Determinanten	Hypothesis 4: A high level of trust between the exporting manufacturer and foreign distributor is associated with a low incidence of distributor opportunism.	Vertrauen --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,7, p < 0,05$
				Hypothesis 6: The greater the knowledge sharing between the exporting manufacturer and foreign distributor, the higher is the incidence of distributor opportunism.	Wissensaustausch --> (+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,25, p < 0,05$	
				Hypothesis 8: The more formalized and explicit the manufacturer-distributor relationship, the lower is the incidence for distributor opportunism.	Formalisierung --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,03, p > 0,1$	
				Hypothesis 9b : Trust will have a stronger effect in developing manufacturers' local market competence and mitigating distributor opportunism than will a formal contract.	(Vertrauen > Formalisierung) --> (-) Partneropportunismus	Koeffizienten signifikant unterschiedlich, bestätigt; $p < 0,05$	
				Konsequenzen	Hypothesis 2: A lower level of distributor opportunism is associated with a higher level of manufacturer competitiveness in the export market.	Partneropportunismus --> (-) Wettbewerbsfähigkeit auf Exportmarkt	bestätigt; $\beta = -0,24, p < 0,05$
Gruen/Shah (2000)	Category Management Theory; (PAT)	IOR: Einzelhändler - Zulieferer N = 128 (Zulieferer) Industrie: Verbrauchsgüter Nation: USA  Methode: SEM	- Opportunismus hat einen negativen Einfluss auf die Objektivität von Warengruppen-Plänen. (Performance)  - Opportunismus wirkt als Mediator in dem Effekt von internen Marken/Vertriebs-Konflikten auf die Objektivität von Warengruppen-Plänen. (positiver Zusammenhang)  - Opportunismus wirkt als Mediator in dem Effekt von Vorausplanung auf die Objektivität von Warengruppen-Plänen. (negativer Zusammenhang)	Konsequenzen	H5: The greater the supplier's opportunism, the lower the degree of objectivity of category plans.	"eigener" Opportunismus --> (-) Objektivität bei der Erstellung von Warengruppenplänen für den Partner	bestätigt; $\beta = -0,39, p < 0,05$

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungs-feld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Gundlach et al. (1995)	Relational View	Laborexperiment (Simulation) IOR: Buyer-Supplier N = 130 (matched pairs) Industrie: Micro-Computer Nation: USA Methode: Regression	- Unterschiedlich starkes Engagement führt nicht zwingend zu opportunistischem Verhalten.  - Relationale soziale Normen mindern opportunistisches Verhalten.  - Opportunismus der einen Partei heute beeinflusst nicht die langzeitigen Absichten bezüglich des Engagements des Partners in der Zukunft.  - Die Aussicht auf langfristiges Engagement mildert vermindert nicht das Ausmaß opportunistischer Verhaltensweisen.	Determinanten	H3) If parties to an exchange commit disproportionately to the relationship, there emerges the propensity for opportun-istic behavior on the part of the less committed party.	einseitiges Engagement --> (+) Partneropportunismus der weniger involvierten ("committeten") Partei	manufacturer: bestätigt; $\beta = 0,18, p < 0,1$ (Periode 1) bestätigt; $\beta = 0,19, p < 0,1$ (Periode 2)  distributor: bestätigt; $\beta = 0,19, p < 0,1$ (Periode 1) nicht bestätigt; $\beta = -0,13, p > 0,1$ (Periode 2)
					H4) In exchange relationships, the presence of relational social norms tends to mitigate (i. e., have a negative relationship with) opportunistic tendencies.	relationale Normen --> (-) Partneropportunismus	manufacturer: bestätigt; $\beta = -0,46, p < 0,01$ (Periode 1) bestätigt; $\beta = -0,38, p < 0,01$ (Periode 2)  distributor: bestätigt; $\beta = -0,4, p < 0,01$ (Periode 1) bestätigt; $\beta = -0,5, p < 0,01$ (Periode 2)
					H5) A party's long-term commitment intentions will be negatively related to opportunistic behavior by an exchange partner.	langfristiges Engagement --> (-) Partneropportunismus	manufacturer: nicht bestätigt; $\beta = 0,18, p > 0,1$ (Periode 1) nicht bestätigt; $\beta = 0,06, p > 0,1$ (Periode 2)  distributor: nicht bestätigt; $\beta = -0,09, p > 0,1$ (Periode 1) nicht bestätigt; $\beta = 0,00, p > 0,1$ (Periode 2)
				Konsequenzen	H9) A party's 1) commitment inputs 2) future commitment intentions in period t+1 will be negatively related to an exchange partner's opportunism in period t.	Partneropportunismus --> (-) langfristiges Engagement	manufacturer: nicht bestätigt; $\beta = 0,13, p > 0,1$  distributor: nicht bestätigt; $\beta = -0,07, p > 0,1$
						Partneropportunismus --> (-) "eigene" asset specificity (commitment inputs)	manufacturer: nicht bestätigt; $\beta = 0,23, p > 0,1$ distributor: nicht bestätigt; $\beta = 0,02, p > 0,1$
Heide et al. (2007)	PAT; TCE; Social contract "theory"	IOR: Buyer-Supplier N = 105 (Buyer) Industrie: Baumaterial Nation: N/A Methode: Regression	- Output-Überwachung verringert Opportunismus des Partners.  - Verhaltens-Überwachung fördert Opportunismus des Partners.  - Microlevel social contracts (= mutual agreement) können den negativen Effekt von Output-Überwachung verstärken und dazu führen, dass Verhaltens-Überwachung ebenfalls einen negativen Effekt auf Opportunismus hat.  - Microlevel social contracts haben einen negativen Effekt auf Opportunismus.	Determinanten	H1: A firms output monitoring decreases a partners opportunism.	Output-Überwachung --> (-) "eigenen" Opportunismus	bestätigt; $\beta = -0,3, p < 0,05$
					H2: A firms behavior monitoring increases a partners opportunism.	Verhaltens-Überwachung --> (+) "eigenen" Opportunismus	bestätigt; $\beta = 0,2, p < 0,05$
				Moderator-Effekte (Determinanten)	H3: A firms behavior monitoring decreases a partners opportunism, given the presence of a microlevel social contract (for behavior) between the focal firms.	soziale Verträge moderieren Verhaltens-Überwachung/"eigenen" Opportunismus negativ.	bestätigt; $\beta = -0,31, p < 0,05$
					H4: The negative effect of a firms output monitoring on partner opportunism is strengthend in the presence of a microlevel social contract (for output) between the focal firms.	soziale Verträge moderieren Output-Überwachung/"eigenen" Opportunismus positiv.	bestätigt; $\beta = -0,15, p < 0,1$

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungs-feld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Jap (2007)	N/A	IOR: Buyer-Supplier N = 125 (Supplier, die sich an Online-Auktion beteiligt haben) Industrie: diverse Nation: USA Methode: Regression	- Die Anzahl der Bieter (Supplier) hat einen positiven Effekt auf vermuteten Opportunismus (der Buyer).  - Die Anzahl von Chargen hat einen positiven Effekt auf vermuteten Opportunismus. Dieser Effekt ist nach oben hin begrenzt (hier 7 Chargen). - Bestimmung des Gewinners + Anzahl der Chargen: Gewinn das niedrigste Gebot, hat die Anzahl von Chargen einen negativen Effekt auf vermuteten Opportunismus. - Bestimmung des Gewinners + Sichtbarkeit der Gebote: Gewinn das niedrigste Gebot bei vollständiger Sichtbarkeit der Gebote, hat dies einen positiven Effekt auf Opportunismus. - Vertragswert, Sichtbarkeit der Gebote, Preisgefälle, Art von Lieferant und Art der Beschaffung haben keinen Einfluss auf vermuteten Opportunismus.	<b>Determinanten</b> (Auktionsdesign und Format)	P1: As the number of bidders in an online reverse auction event increases, there is a negative impact on the interorganizational relationship. Anzahl Mitbieter --> (+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,05$ , $p < 0,01$	
					P2: As the contract value in an online reverse auction event increases, there is a positive impact on the interorganizational relationship. Auftragswert --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,01$ , $p > 0,1$	
					P3: As the number of lots in an online reverse auction event increases, there is a positive impact on the interorganizational relationship. Anzahl von Chargen / Losgrößen --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,01$ , $p < 0,05$ (1.-7. Charge)	
					P4: Partial price visibility formats in online reverse auctions have a more positive impact on the interorganizational relationship than full price visibility formats. (partielle Sichtbarkeit von Geboten > vollständige Sichtbarkeit von Geboten) --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = 0,47$ , $p > 0,1$	
					P5: Auction-determined award rules in online reverse auctions have a more positive impact on the interorganizational relationship than buyer-determined award rules. (Zuschlag durch bestes Gebot > Zuschlag durch Käufer bestimmt) --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = 0,16$ , $p > 0,1$	
					P6: As the price savings in an online reverse auction increases, there is a negative impact on the interorganizational relationship. Preis der Auktion (Einsparungen) --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = 0,00$ , $p > 0,1$	
Jap/Anderson (2003)	TCE; PAT; Relationship Marketing	IOR: Buyer-Supplier N = 321 (Buyer und Supplier) Industrie: diverse Nation: USA Methode: SEM und Regression	- Wenn Opportunismus ansteigt, geht der positive Effekt von Vertrauen zwischen den Partnern auf Leistung verloren.  - Opportunismus hat keinen Einfluss auf den positiven Effekt von bilateralen spezifischen Investitionen auf Leistung.  - Kongruente Zielsetzung hat bei schwachem Opportunismus keinen Effekt auf die Leistung. Steigt der Opportunismus, beginnt kongruente Zielsetzung einen positiven Effekt auf die Leistung zu erzielen.	<b>Konsequenzen</b> (Opp. als Moderator)	Hypothesis 1. Bilateral idiosyncratic investments will be less strongly (less positively) associated with exchange outcomes as ex post opportunism increases. Opportunismus moderiert bilaterale spezifische assets/Beziehungsleistung negativ	nicht bestätigt; $\chi^2 = 3,92$ , $\alpha > 0,1$	
					Hypothesis 2. Goal congruence will be more strongly (more positively) associated with exchange outcomes as ex post opportunism increases. Opportunismus moderiert Zielkongruenz/Beziehungsleistung positiv	bestätigt; $\chi^2 = 9,97$ , $\alpha = 0,05$	
					Hypothesis 3. Interpersonal trust will be less strongly (less positively) associated with exchange outcomes as ex post opportunism rises. Opportunismus moderiert Vertrauen/Beziehungsleistung negativ	bestätigt; $\chi^2 = 17,2$ , $\alpha = 0,05$	

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungsfeld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
John (1984)	(makro-soziologische) Integrations-theorie	IOR: Buyer-Supplier N = 147 (Retail Dealers einer Öl-Gesellschaft) Industrie: Öl Nation: N/A  Methode: SEM	- erste empirische Studie der mangementorientierten Opportunismusforschung  - Bürokratische Strukturen führen über eine schlechtere Einstellung gegenüber dem Partner zu mehr Opportunismus.  - Zwänge führen über eine schlechtere Einstellung gegenüber dem Partner zu mehr Opportunismus.  - Experten-, legitime und Vorbilds-Macht des Partners führen über eine bessere Einstellung gegenüber dem Partner zu weniger Opportunismus.	<b>Determinanten</b>	H1) Bureaucratic structuring is related positively to opportunism and negatively to the attitudinal orientation of involvement with another channel member	Bürokratische Strukturen (Kontrolle, Zentralisierung, Formalisation) --> (+) "eigener" Opportunismus	bestätigt, für attitudinal orientation: gamma = -0,381; t = -2,23). nicht bestätigt für opportunism: gamma = 1,04, t = 1,46) (Hinweis: die dbzgl. Korrelationskoeffizienten weisen dagegen deutlich in die postulierte Richtung).
					H2a) Perceptions of coercive power attribution lead to a less favorable attitudinal orientation and a greater degree of opportunism. Reward power usage leads to similar effects, but to a much lesser degree.	contingent power: (Macht durch) Zwang --> (+) "eigener" Opportunismus	nicht bestätigt, für attitudinal orientation: gamma = 0,013; t = 0,29). nicht bestätigt für opportunism: gamma = -0,413, t = -1,66)  Für Reward Power (Belohnungsmacht): bestätigt, für opportunism: gamma = 0,247, t = 2,31)
					H2b) attributions of noncontingent power (expert, referent, legitimate) lead to a more favorable attitudinal orientation and a reduced degree of opportunistic behavior Partly	Legitime -, Experten-, Vorbilds-Macht --> (-) "eigener" Opportunismus	nicht bestätigt; nicht in das SEM-Modell eingegangen, da keine Korrelation mit Opportunismus-Konstrukt
Katsikeas et al. (2009)	TCE; Trust development theory	IOR: Buyer-Supplier (Vertriebsunternehmen [Importeure] und ihre ausländischen Zulieferer) N = 214 (Vertriebsunternehmen) Industrie: diverse Nation: International  Methode: SEM	- Partneropportunismus hat einen negativen Effekt auf Vertrauen.  - Externe Unsicherheit hat einen positiven Effekt auf Partneropportunismus.  - Transaktionsspezifische Kosten stehen in einer negativen Beziehung zu Partneropportunismus.  - Psychic distance ist positiv mit Partneropportunismus verknüpft.  - Partneropportunismus ist Mediator in den Beziehungen zwischen transaktionspezifischen Kosten und psychic distance zu Vertrauen  Kontrollvariablen (Auswahl): - Unternehmensgröße und SOF haben keinen Einfluss auf Partneropportunismus.	<b>Determinanten</b>	Hypothesis 4: An exporter's transaction-specific investments in its overseas distributor relationship are related negatively to the level of exporter opportunism.	asset specificity des Partners --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,16, p < 0,05$
					Hypothesis 6: Internal uncertainty in the importer-exporter relationship is related positively to the level of exporter opportunism.	interne Unsicherheit --> (+) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = 0,09, p > 0,05$
					Hypothesis 8: External uncertainty surrounding the importer-exporter relationship is related positively to the level of exporter opportunism.	Umwelt-Unsicherheit --> (+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,2, p < 0,05$
					Hypothesis 10: Psychic distance surrounding the importer-exporter relationship is related positively to the level of exporter opportunism.	psychic distance --> (+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,28, p < 0,01$
				<b>Konsequenzen</b>	Hypothesis 3: Exporter opportunism is related negatively to the level of importer trust in the exporter.	Partneropportunismus --> (-) Vertrauen	bestätigt; $\beta = -0,54, p < 0,01$

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungsfeld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Lado et al. (2008)	TCE; RET	IOR: Buyer-Supplier (Hersteller und ihre Vertriebspartner) N = 409 (Vertriebspartner) Industrie: N/A Nation: USA  Methode: SEM	- Ein mittleres Niveau an Opportunismus und Vertrauen geht mit einem niedrigen Stand an Relationalismus (Normen) einher. Wohingegen hohe und niedrige Niveaus von Opportunismus und Vertrauen mit hohem und mittleren Niveau von relationalism einhergehen. (Paradoxon)  - Sinkender Opportunismus und steigendes Vertrauen (und vice versa) haben einen linearen Effekt auf Leistung.  - Relationalism ist Mediator des Effekts von Partneropportunismus und Vertrauen auf Leistung.  Kontrollvariablen (Auswahl): - Faktorspezifität, SOP und Unternehmensgröße haben keinen Effekt auf Partneropportunismus.	Konsequenzen	Hypothesis 1a. As trust increases and opportunism decreases, relationalism will increase. Thus, there will be a linear effect on the asymmetry line.	((+Vertrauen) + (+/-Partneropportunismus)) --> (-/+) Relationalismus [d.h. Normen]	beide bestätigt
					Hypothesis 1b. As both trust and opportunism increase, relationalism will initially decrease, then, it will increase. Thus, there will be a Ushaped curvature on the symmetry line.		
					Hypothesis 2a. As trust increases and opportunism decreases, subjective performance will increase. Thus, there will be a linear effect on the asymmetry line.	((+Vertrauen) + (+/-Partneropportunismus)) --> (-/+) Subjektive Leistung	bestätigt: Hypothese 2a nicht bestätigt: Hypothese 2b
					Hypothesis 2b. As both trust and opportunism increase, subjective performance will initially decrease and then it will increase. Thus, there will be a U-shaped curvature on the symmetry line.		
Hypothesis 3a. Relationalism will mediate the linear effect on the asymmetry line of trust and opportunism on performance.	((+Vertrauen) + (+/-Partneropportunismus)) --> Relationalismus --> Performance	bestätigt: Hypothese 3a nicht bestätigt: Hypothese 3b					
Hypothesis 3b. Relationalism will mediate the curvilinear effect on the symmetry line of trust and opportunism on performance.							
Liu et al. (2009)	TCE; SET	IOR: Buyer-Supplier (Hersteller - Vertriebspartner) N = 225 (matched pairs) Industrie: Haushaltsgeräte Nation: China  Methode: Regression	- Formale und relationale Mechanismen verringern Opportunismus.  - Formale Mechanismen sind zur Verringerung von Opportunismus besser geeignet als relationale.  - Formale und relationale Mechanismen zusammen genommen haben einen größeren Effekt auf die Verringerung von Opportunismus als einzeln.  Kontrollvariablen (Auswahl): - Sowohl SOP, persönliche Beziehungen und die Transaktionskomplexität scheinen das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen zu steigern	Determinanten	H1. There is a negative link between the use of transactional mechanisms, including (a) contract and (b) transaction-specific investments, and opportunism in buyer-supplier dyads.	Verträge --> (-) Opportunismus  bilaterale Investitionen --> (-) Opportunismus	bestätigt; $\beta = -0,196, p < 0,01$  bestätigt; $\beta = -0,247, p < 0,01$
					H2. There is a negative link between the use of relational mechanisms, including (a) relational norms and (b) trust, and opportunism in buyer-supplier dyads.		
					H3. Mitigation of opportunism is stronger when transactional and relational mechanisms are used jointly than when used separately. MIXED (Partially supported (except the joint effect between contract and norms, all else supported))	(Formale + relationale Mechanismen) --> (-) Opportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,059, p > 0,1$ (Verträge/Normen)  bestätigt; $\beta = -0,218, p < 0,01$ (Verträge/Vertrauen)  bestätigt; $\beta = -0,152, p < 0,05$ (bilaterale Invest./Normen)  bestätigt; $\beta = -0,111, p < 0,05$ (bilaterale Invest./Vertrauen)

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungsfeld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Luo (2007a)	TCE	IOR: Joint Venture N = 188 Industrie: diverse Nation: China  Methode: Regression	- Rechtsunsicherheit und Informationsunsicherheit führen (im Gegensatz zur strukturellen Instabilität der Industrie ) zu steigendem Partneropportunisten.  - Industrielles Wachstum vermindert die Wirkung verschiedener Umweltunsicherheiten (Rechtsunsicherheit, Informationsunsicherheit) auf Partneropportunisten.  - Abhängigkeit vom Standort (hier: Land) eines Joint Ventures (JV) verstärkt den Zusammenhang zwischen Rechtsunsicherheit, Informationsunsicherheit und Partneropportunisten.  - Partneropportunisten mindert Rendite, Umsatzwachstum und Gesamtleistung des JVs.  - Partneropportunisten vermindert den negativen Zusammenhang zwischen Umweltunsicherheiten und Leistung.  Kontrollvariablen (Auswahl): - JV-Alter, JV-Größe und frühere Zusammenarbeit sind negativ mit Opportunisten verknüpft. - Beteiligung des Staates am JV mit positivem Einfluss. - kulturelle Distanz, Beteiligungsverhältnis und JV-Ort haben keinen Effekt.	<b>Determinanten</b>	1) In a foreign emerging market, joint venture parties will behave more opportunistically in response to increased structural instability of the industry in which the joint venture participates c.p.	strukturelle Instabilität der Industrie --> (+) Opportunisten	nicht bestätigt; $\beta = 0,07$ , $p > 0,1$ (foreign) nicht bestätigt; $\beta = 0,09$ , $p > 0,1$ (local)
					2) In a foreign emerging market, joint venture parties will behave more opportunistically in response to increased information unverifiability c.p.	Informationsunsicherheit --> (+) Opportunisten	bestätigt; $\beta = 0,17$ , $p < 0,05$ (foreign) nicht bestätigt; $\beta = 0,04$ , $p > 0,1$ (local)
					3) In a foreign emerging market, joint venture parties will behave more opportunistically in response to increased law unenforceability c.p.		bestätigt; $\beta = 0,30$ , $p < 0,01$ (foreign) bestätigt; $\beta = 0,19$ , $p < 0,05$ (local)
				<b>Moderator-Effekte (Determinanten)</b>	4) When a joint venture operates in a faster-growing industry in an emerging economy, the positive relationship between environmental volatility and opportunism will be weaker.	Industrielles Wachstum moderiert Informationsunsicherheit/Opportunisten negativ.	bestätigt; $\beta = -0,17$ , $p < 0,05$ (foreign) nicht bestätigt; $\beta = -0,03$ , $p > 0,1$ (local)
						Industrielles Wachstum moderiert strukturelle Instabilität/Opportunisten negativ.	nicht bestätigt; $\beta = -0,04$ , $p > 0,1$ (foreign) nicht bestätigt; $\beta = -0,04$ , $p > 0,1$ (local)
						Industrielles Wachstum moderiert Rechtsunsicherheit/Opportunisten negativ.	bestätigt; $\beta = -0,16$ , $p < 0,05$ (foreign) bestätigt; $\beta = -0,21$ , $p < 0,05$ (local)
				5) When a joint venture depends more on the host country environment, the positive relationship between environmental volatility and opportunism will be stronger.	Abhängigkeit vom Standort moderiert Informationsunsicherheit/Opportunisten positiv.	bestätigt; $\beta = 0,21$ , $p < 0,05$ (foreign) nicht bestätigt; $\beta = 0,10$ , $p > 0,1$ (local)	
					Abhängigkeit vom Standort moderiert strukturelle Instabilität/Opportunisten positiv.	nicht bestätigt; $\beta = 0,03$ , $p > 0,1$ (foreign) nicht bestätigt; $\beta = 0,02$ , $p > 0,1$ (local)	
					Abhängigkeit vom Standort moderiert Rechtsunsicherheit/Opportunisten positiv.	bestätigt; $\beta = 0,17$ , $p < 0,05$ (foreign) bestätigt; $\beta = 0,22$ , $p < 0,01$ (local)	
				<b>Konsequenzen</b>	6) In a foreign emerging market, opportunism impairs joint venture performance.	Opportunisten --> (-) Leistung	foreign: bestätigt; $\beta = -0,22$ , $p < 0,01$ (ROI) bestätigt; $\beta = -0,29$ , $p < 0,001$ (Umsatzwachstum) bestätigt; $\beta = -0,19$ , $p < 0,05$ (Zufriedenheit)  local: bestätigt; $\beta = -0,17$ , $p < 0,05$ (ROI) bestätigt; $\beta = -0,24$ , $p < 0,01$ (Umsatzwachstum) bestätigt; $\beta = -0,31$ , $p < 0,001$ (Zufriedenheit)
7) In a foreign emerging market, opportunism mediates the effect of environmental volatility on joint venture performance.	Umwelt-Unsicherheit --> Opportunisten --> (-) Leistung	bestätigt (negativer Effekt von Umweltunsicherheit wird abgeschwächt)					

A2: Opportunisten in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)



Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungs-feld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Luo (2007b)	TCE; SET	IOR: Joint Venture N = 192 Industrie: diverse Nation: China Methode: Regression	- der vertragliche Detaillierungsgrad, juristische Bindungswirkung des Vertrages, ex-post Kontrolle, SOP, persönliche Beziehungen, Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit vermindern Partneropportunisten in wesentlichem Ausmaß.  - Eigenkapitalanteile vermindern Partneropportunisten nicht.  - Im Rahmen sehr "individueller" Kulturen ist die Verwendung ökonomischer Mechanismen zur Begrenzung von Partneropportunisten angebracht, während im Rahmen sehr "kollektivistischer" Kulturen vor allem relationale Mechanismen zur Anwendung gebracht werden sollten.	<b>Determinanten</b>	Hypothesis 1: Opportunism is negatively associated with contractual inclusiveness, ceteris paribus.	vertraglicher Detaillierungsgrad --> (-) Partneropportunisten	bestätigt; $\beta = -0,25, p < 0,01$ (foreign) bestätigt; $\beta = -0,21, p < 0,01$ (local)
					Hypothesis 2: Opportunism is negatively associated with contractual obligatoriness, ceteris paribus.	juristische Bindungswirkung des Vertrages --> (-) Partneropportunisten	bestätigt; $\beta = -0,17, p < 0,05$ (foreign) bestätigt; $\beta = -0,17, p < 0,05$ (local)
					Hypothesis 3: Opportunism is negatively associated with managerial governance, ceteris paribus.	ex-post Kontrolle --> (-) Partneropportunisten	bestätigt; $\beta = -0,18, p < 0,05$ (foreign) bestätigt; $\beta = -0,18, p < 0,05$ (local)
					Hypothesis 4: A minority party's opportunism is negatively associated with equity captiveness, ceteris paribus.	Eigenkapitalanteile --> (-) Partneropportunisten	nicht bestätigt; $\beta = -0,05, p > 0,1$ (foreign) nicht bestätigt; $\beta = -0,03, p > 0,1$ (local)
					Hypothesis 5: Opportunism is negatively associated with interparty attachment, ceteris paribus.	SOP --> (-) Partneropportunisten	bestätigt; $\beta = -0,16, p < 0,1$ (foreign) bestätigt; $\beta = -0,18, p < 0,05$ (local)
					Hypothesis 6: Opportunism is negatively associated with the strength of personal relationships between boundary spanners, ceteris paribus.	Persönliche Beziehungen --> (-) Partneropportunisten	bestätigt; $\beta = -0,16, p < 0,05$ (foreign) bestätigt; $\beta = -0,21, p < 0,05$ (local)
					Hypothesis 7: Opportunism is negatively associated with procedural justice, ceteris paribus.	Verfahrensgerechtigkeit --> (-) Partneropportunisten	bestätigt; $\beta = -0,20, p < 0,05$ (foreign) bestätigt; $\beta = -0,22, p < 0,05$ (local)
					Hypothesis 8: Opportunism is negatively associated with distributive justice, ceteris paribus.	Verteilungsgerechtigkeit --> (-) Partneropportunisten	bestätigt; $\beta = -0,17, p < 0,05$ (foreign) bestätigt; $\beta = -0,25, p < 0,05$ (local)
				<b>Moderator-Effekte (Determinanten)</b>	Hypothesis 9: a) For parties from individualism cultures, economic ordering forces are stronger than social ordering forces in relation to antiopportunism. b) For parties from collectivism cultures, social ordering forces are stronger than economic ordering forces in relation to antiopportunism.	kulturelle Prägung moderiert Zusammenhang (Eignung) zwischen ökonomischen/sozialen Mechanismen/Partneropportunisten	bestätigt
Luo et al. (2009)	Economic sociology (SET)	IOR: Buyer-Supplier (Hersteller - Vertriebspartner) N = 216 (matched pairs) Industrie: Haushaltsgeräte Nation: China Methode: SEM	- eigene Partnerspezifische Investitionen haben einen negativen Effekt auf Opportunismus.  - Partneropportunisten führt zu abnehmender Leistung der Geschäftsbeziehung. - Partneropportunisten ist kein signifikanter Mediator des Effekts von partnerspezifischen Investitionen auf Leistung.	<b>Konsequenzen</b>	Hypothesis 1: A positive link between RSI and dyadic performance will be mediated by reduced opportunism.	eigene spez. Investitionen --> (-) Partneropportunisten --> (+) Leistung  Hinweis: eigene spez. Investitionen --> (-) Partneropportunisten	nicht bestätigt; aber Opportunismus/Leistung: bestätigt; $\beta = -0,13, p < 0,1$ ;  bestätigt; $\beta = -0,14, p < 0,05$

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungsfeld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Morgan et al. (2007)	TCE; Network Theory; PAT	IOR: Buyer-Supplier (Zulieferer und ihre Einzelhändler) N = 73 (Einzelhändler) Industrie: Einzelhandel Nation: UK  Methode: PLS (SEM)	- Opportunismus des Hauptlieferanten hat einen negativen Einfluss auf das Verhalten von anderen Lieferanten und die Warengruppen-Leistung von Händlern.  - Hauptlieferanten (mit großem Einfluss auf das Warengruppen Management der Händler) neigen eher zu Opportunismus.  - Händler können den Opportunismus von Lieferanten durch Überwachung einschränken.	Determinanten	H1. The greater the focal supplier's influence on the retailer's category management, the greater the level of focal supplier opportunism.	Möglicher Einfluss des Partners auf das eigene Warengruppenmanagement --> (+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,317, p < 0,01$
					H2. The greater the retailer's dependency on the focal supplier, the greater level of focal supplier opportunism.	Abhängigkeit --> (+) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,291, p > 0,05$ nicht bestätigt; $\beta = 0,001, p > 0,05$
					H3. The greater the focal supplier's dependency on the retailer, the lower the level of focal supplier opportunism.	Abhängigkeit des Partners --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,231, p < 0,05$
					H4. The greater the retailer's ability to monitor the behavior of the focal supplier, the lower the level of opportunistic behavior by the focal supplier.	Überwachung --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,231, p < 0,05$
					H5. The greater the retailer's punitive capacity, the lower the level of opportunistic behavior by the focal supplier.	Bestrafungs-Macht --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,05, p > 0,05$
				Konsequenzen	H6. The greater the level of focal supplier opportunism, the lower the retailer's category performance outcomes.	Partneropportunismus --> (-) Waregruppenerfolg	bestätigt; $\beta = -0,227, p < 0,01$
					H7. The greater the level of focal supplier opportunism, the greater the level of militant behavior by nonfocal suppliers to the category.	Partneropportunismus --> (+) Militanz anderer Partner	bestätigt; $\beta = 0,264, p < 0,05$
Parkhe (1993)	TCE; Game Theory; social psychologist	IOR: Allianz N = 111 Industrie: diverse Nation: USA  Methode: Regression	- Opportunismus hat einen negativen Effekt auf Leistung.  - Opportunismus hat einen positiven Effekt auf vertragliche Absicherung.  - Kooperationsvergangenheit hat einen negativen Effekt auf Opportunismus (hier: n=29 !).  - Partnerspezifische Investitionen haben einen negativen Effekt auf Opportunismus (hier: n=29 !).	Determinanten	Hypothesis 4: The level of perception of opportunistic behavior will be negatively related to the history of cooperation between the partners in a strategic alliance.	frühere Zusammenarbeit --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,19, p < 0,01, n = 29$
					Konsequenzen	Hypothesis 3: The performance of a strategic alliance will be negatively related to the extent to which the parties perceive each other as behaving opportunistically.	Partneropportunismus --> (-) Leistung
				Hypothesis 5: The extent of the perception of opportunistic behavior and the level of contractual safeguards (= ex-post deterrents) embedded in a strategic alliance will be positively related.		Partneropportunismus --> (+) Vertragsumfang	bestätigt; $\beta = 0,18, p < 0,05$
				Hypothesis 6: The level of commitment of nonrecoverable investments (=ex ante deterrents) in a strategic alliance will be negatively related to the perception of opportunistic behavior.	Partnerportunismus --> (-) Ausmaß eigener spez. Investitionen	bestätigt; $\beta = -0,17, p < 0,05, n = 29$	
Ping (1993)	N/A	IOR: Buyer-Supplier (Zulieferer und ihre Einzelhändler) N = 222 (Einzelhändler) Industrie: Eisenwaren Nation: USA  Methode: SEM	- Die Attraktivität anderer Partner steht in einem positiven Zusammenhang mit Opportunismus in der aktuellen Beziehung.  - Alle anderen Zusammenhänge nicht signifikant.	Determinanten	H1b: Satisfaction, investment, and switching cost are negatively associated with exiting, opportunism, and neglect.	eigene Zufriedenheit --> (-) "eigener" Opportunismus  eigene spezifische Investitionen --> (-) "eigener" Opportunismus  eigene switching costs --> (-) eigener Opportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,02, p > 0,05$  nicht bestätigt; $\beta = -0,15, p > 0,05$  bestätigt; $\beta = 0,15, p > 0,05$
					H2a: Alternative attractiveness is positively associated with voice, opportunism, and exiting.	Attraktivität alternativer Partner (Anbieter) --> (+) "eigener" Opportunismus	bestätigt; $\beta = 0,31, p < 0,05$

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungsfeld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Provan/Skinner (1989)	TCE	IOR: Buyer-Supplier (Händler und ihre Zulieferer) N = 226 (Händler) Industrie: Landwirtschaftsmaschinen Nation: USA  Methode: Regression	- "Pionierstudie"  - Stark abhängige Händler tendieren weniger zu Opportunismus als weniger abhängige.  - Eine verstärkte Kontrolle der Zulieferer über die Händler fördert deren opportunistische Verhaltensweisen.	<b>Determinanten</b>	Hypothesis 1: Opportunistic behavior by dealers in relations with their primary supplier will be negatively related to dealer dependence on that supplier.	Abhängigkeit vom Partner --> (-) "eigener" Opportunismus	bestätigt; $\beta = -0,25, p < 0,001$ (Service-Abhängigkeit)  bestätigt; $\beta = 0,1, p < 0,05$ (Anzahl aktueller Lieferanten)  nicht bestätigt; $\beta = 0,08, p > 0,1$ (Verfügbarkeit von Alternativen)
					Hypothesis 2: Opportunistic behavior by dealers in relations with their primary supplier will be positively related to supplier control over dealer decisions.		Vertragliche gesicherte Entscheidungsgewalt des Partners --> (+) "eigener" Opportunismus
Rokkan et al. (2003)	TCE; (RET); (Game Theory)	IOR: Buyer-Supplier (Hersteller und ihre unabh. Vertriebspartner) N = 198 (matched pairs) Industrie: Baumaterial Nation: Norwegen  Methode: Regression	Faktorspezifität muss nicht zwangsläufig ein Treiber von partneropportunistischen Verhaltensweisen sein sondern kann auch verhaltensbegrenzend wirken.  - Bei geringer Solidarität (Normen) rufen partnerspezifische Investitionen opportunistisches Verhalten des Empfängers hervor. Mit steigender Solidarität wird das opportunistische Verhalten abgeschwächt.  - Bei geringen Erwartungen an die künftige Dauer der Partnerschaft (SOF) rufen partnerspezifische Investitionen opportunistisches Verhalten des Empfängers hervor. Mit steigenden Erwartungen an die künftige Dauer der Partnerschaft wird das opportunistische Verhalten abgeschwächt. (Gilt nur aus Sicht des Investors!)	<b>Moderator-Effekte (Determinanten)</b>	H1: Increases in specific investments will (a) decrease the receiver's opportunism for higher levels of relationship extendedness (bonding effect) and (b) increase the receiver's opportunism for lower levels of extendedness (expropriation effect)	Erwartungen an eine anhaltende Partnerschaft moderieren eigene spez. Invest. /Partneropportunismus.	Supplier-Sample: nicht bestätigt; $\beta = 0,08, p > 0,1$ (asset sp. + anhaltende Partnerschaft/Opp.)  Buyer: bestätigt; $\beta = -0,12, p < 0,05$ (asset sp. + anhaltende Partnerschaft/Opp.)
					H2: Increases in specific investments will (a) decrease the receiver's opportunism for higher levels of solidarity norms (bonding effects) and (b) increase the receiver's opportunism for lower levels of solidarity norms (expropriation effect)		Solidarität moderiert eigene spez. Invest. /Partneropportunismus.
					Kontrollvariablen (Auswahl): - eigene spezifische Investitionen, Unternehmensgröße, Anz. verfügbarer Partner haben in beiden Gruppen keinen Einfluss auf opportunistische Verhaltensweisen.		

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungs-feld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
Sako/Helper (1998)	TCE; Game theory; SET	IOR: Buyer-Supplier Industrie N = 847 (Zulieferer) Industrie: Automobil Nation: USA, Japan  Methode: Regression	- Die Determinanten von Vertrauen und Opportunismus fallen unterschiedlich aus. - Die Konzeptualisierung von Vertrauen und Opportunismus fällt je nach Nation ganz unterschiedlich aus. (Japanische Zulieferer bspw. konzeptualisieren Vertrauen nicht als das reine Gegenteil von Opportunismus).  Als vertrauensfördernde Maßnahmen konnten folgende Faktoren identifiziert werden: Long-term commitment, Informationsaustausch, technische Unterstützung und Kunden-Reputation.  - Faktorspezifität/Umweltunsicherheit zusammen sowie Informationsasymmetrien fördern partneropportunistische Verhaltensweisen während  - In den USA haben die (zeitliche) Länge der Handelsbeziehung und der Verträge einen positiven Effekt auf Opportunismus.  - Schriftliche Verträge haben in Japan keinen Effekt auf Opportunismus.  Kontrollvariablen (Auswahl): - Der SOP und die Abhängigkeit des Partners haben keinen Einfluss auf partneropportunistische Verhaltensweisen. - Unternehmensgröße und Umweltunsicherheit haben einen positiven Einfluss auf partneropportunistische Verhaltensweisen.	Determinanten	H1b: Suppliers perception of customer opportunism is not significantly affected by the degree to which they are vertically integrated by their customer, other things beeing equal.	vertikale Integration durch den Partner --> (n.s.) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,015$ , $p > 0,1$
					H1c: The longer the duration of written contracts, the lower the supplier's expectation of customer opportunism, other things being equal.	zeitliche Länge des Vertrages --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; umgekehrt signifikant $\beta = 0,052$ , $p < 0,1$  aber: Erwartung von Kontinuität --> (-) wahrgenommener Opportunismus bestätigt; $\beta = -0,067$ , $p < 0,05$
					H3b: The more a supplier is asked to provide information to its customer without the customer reciprocating by giving information to the supplier, the greater the suppliers perception of customer opportunism.	einseitige Abgabe von eigenen Informationen --> (+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,087$ , $p < 0,01$
					H4b: The greater the level of customer-specific assets possessed by the supplier, the higher the suppliers perception of customer opportunism.	eigene spez. Invest. --> (+) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = -0,144$ , $p > 0,1$
					H6: The more uncertain the market and technology enviroments, and the higher the degree of asset specificity, the greater the level of customer opportunism.	(Umwelt-Unsicherheit + asset specificity) --> (+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,214$ , $p < 0,05$
Skarmas et al. (2002)	N/A (TCE)	IOR: Buyer-Supplier (ausländische Hersteller und importierende Vertriebspartner) N = 216 (Importeure) Industrie: diverse Nation: International  Methode: SEM	- Umweltunsicherheit fördert partneropportunistische Verhaltensweisen  - Kulturelle Sensitivität begrenzt Partneropportunismus. Opportunismus des einen hat einen negativen Einfluss auf das commitment des anderen.	Determinanten	Hypothesis 3: The greater the environmental volatility surrounding the exporter-importer relationship, the greater the exporter's opportunism.	Umweltunsicherheit --> (+) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,2$ , $p < 0,05$
					Hypothesis 5: The greater the exporter's sensitivity to the importer's domestic business practices, the lower the exporter's opportunism.	Wissen über, Anpassung an und Anwendung von Geschäftspraktiken des Partners --> (-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = -0,29$ , $p < 0,01$
				Konsequenzen	Hypothesis 6: The greater the exporter's opportunism, the lower the importer's commitment to the overseas supplier relationship.	Partneropportunismus --> (-) "eigenes" Engagement	bestätigt; $\beta = -0,44$ , $p < 0,01$

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

Artikel	Theorie	Erhebung & Auswertungsmethode	Zentrale Ergebnisse	Untersuchungsfeld	Thematisch relevante Hypothesen (original)	geprüfter Zusammenhang	Ergebnis der Hypothesenprüfung
White/Lui (2005)	TCE	IOR: Allianz (Architekturbüros und ihre Kunden) N = 231 (Architekturbüros) Industrie: Bauindustrie Nation: Hongkong Methode: Regression	- Die Gefahr von Opportunismus fördert Zeit- und Arbeitsaufwand und damit das Ausmaß an Transaktionskosten. Kooperative Problemlösung ist negativ mit Opportunismus verbunden.	<b>Konsequenzen</b>	Hypothesis 4: The threat of opportunism leads managers to expend greater time and effort to work with an alliance partner.	Gefahr von Partneropportunismus --> (+) eigene Transaktionskosten (Zeit-und Arbeitsaufwand)	bestätigt; $\beta = 0,28, p < 0,01$
Wuyts/Geyskens (2005)	Network Theory; (TCE)	IOR: Buyer-Supplier (Hersteller und ihrer Zulieferer) N = 177 (Hersteller) Industrie: Maschinen, Elektronik Nation: Niederlande Methode: PLS (SEM)	- vertraglicher Detaillierungsgrad fördert partneropportunistische Verhaltensweisen. - Dieser Effekt wird abgeschwächt, wenn die Partnerschaft in ein Netzwerk eingebettet ist.  - die Beziehung zwischen engen Partnerschaften und partneropportunistischen Verhaltensweisen gestaltet sich u-förmig.  - Die Kombination von enger Partnerschaft und detaillierten Verträgen fördert partneropportunistische Verhaltensweisen.  - Die Kombination von Netzwerk-Partnerschaft und detaillierten Verträgen hingegen führt nicht zu Opportunismus.	<b>Einfluss</b>	H7) Detailed contract drafting reduces opportunism.	vertraglicher Detaillierungsgrad --> (-) Partneropportunismus	nicht bestätigt; $\beta = 0,05, p > 0,1$
					H8) The effect of close partner selection on opportunism is U shaped.	Vertrautheit der Partner --> (+/-) Partneropportunismus	bestätigt; $\beta = 0,18, p < 0,05$
					H9a) Detailed contract drafting and close partner selection are complementary in hedging against partner opportunism. H9b) Detailed contract drafting and close partner selection are substitutes in hedging against partner opportunism	(vertraglicher Detaillierungsgrad + Vertrautheit) --> (-) Partneropportunismus  (vertraglicher Detaillierungsgrad + Vertrautheit) --> (+) Partneropportunismus	bestätigt (9b); $\beta = 0,26, p < 0,01$
				<b>Moderator-Effekte (Determinanten)</b>	H10) Network embeddedness enhances the effectiveness of a) detailed contract drafting and b) close partner selection in reducing partner opportunism.	Netzwerk-Integration moderiert vertraglicher Detaillierungsgrad /Partneropportunismus positiv.  Netzwerk-Integration moderiert Vertrautheit/Partneropportunismus positiv.	bestätigt; $\beta = -0,26, p < 0,05$  nicht bestätigt; $\beta = 0,04, p > 0,1$

A2: Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Stand der Forschung (Fortsetzung)

	Zulieferreputation bei Lieferantenauswahl		Vertragskomplexität		Drohender Reputationsverlust		"Shadow of the Future"		"Shadow of the Past"		Vertragsregime: Ex-post Analyse	
	Modell II		Modell III <sup>(h)</sup>		Modell IV		Modell V <sup>(h)</sup>		Modell VI <sup>(h)</sup>		Modell VII <sup>(h)</sup>	
	gering (a)	hoch (b)	gering (a)	hoch (b)	gering (a)	hoch (b)	gering (a)	hoch (b)	gering (a)	hoch (b)	Formal (a)	Relational (b)
Konstante	1,95 * (0,959)	2,36 * (0,963)	2,22 /(1,41)	2,68 /(1,03)	3,116 ** (0,970)	2,154 * (0,903)	1,77 (1,93)	3,658 (2,842)	1,910 /(1,259)	4,314 ** / (1,55)	1,80 (1,31)	3,16 † (1,59)
<i>Kontrollvariablen</i>												
Befragte Organisation	0,327 † 0,772 /(0,390)	-0,28 -0,067 /(0,360)	0,196 0,476 /(0,472)	0,214 0,50 /(0,353)	0,061 0,134 /(0,375)	0,127 0,309 /(0,355)	0,021 0,060/(0,512)	0,120 0,264 /(0,613)	0,056 -0,136 /(0,390)	0,074 0,179 /(0,531)	0,255 0,60 /(0,478)	0,300 † 0,790 /(0,457)
Zulieferpyramide	-0,122 -0,289 /(0,308)	0,218 0,491 /(0,328)	-0,059 -0,141 /(0,397)	0,184 0,416 /(0,291)	-0,057 -0,124 /(0,316)	0,145 0,335 /(0,331)	0,006 0,014 /(0,309)	0,074 0,171 /(0,374)	0,114 0,253 /(0,274)	0,025 0,062 /(0,396)	0,182 0,443 /(0,343)	-0,283 † -0,693 /(0,364)
Strategische Bedeutung (Bauteil)	-0,40 ** -0,262 /(0,081)	-0,031 -0,019 /(0,077)	-0,085 -0,052/(0,090)	-0,310 * -0,207 /(0,092)	-0,411 ** -0,264 /(0,082)	-0,058 -0,035 /(0,072)	-0,148 -0,102 /(0,076)	-0,283 * -0,162 /(0,080)	-0,344 * -0,223 /(0,094)	-0,124 -0,079 /(0,083)	-0,285 * -0,187 /(0,088)	-0,162 -0,110 /(0,092)
Wettbewerbsintensität Lieferantenmarkt	-0,346 ** -0,299 /(0,108)	-0,297 * -0,228 /(0,096)	-0,234 -0,216 /(0,137)	-0,301 * -0,221 /(0,095)	-0,311 * -0,239 /(0,102)	-0,352 ** -0,305 /(0,102)	-0,277 † -0,242 /(0,136)	-0,406 * -0,320 /(0,140)	-0,328 ** -0,281 /(0,096)	-0,299 * -0,234 /(0,102)	-0,470 ** -0,430 /(0,122)	-0,279 * -0,232 /(0,112)
Multisourcingstrategie (Bauteil)	-0,64 -0,100 /(0,183)	-0,178 -0,105 /(0,138)	-0,178 -0,194 /(0,191)	0,131 0,197 /(0,191)	-0,251 * -0,349 /(0,170)	-0,031 -0,035 /(0,144)	-0,291 * -0,396 /(0,152)	0,034 0,037 /(0,157)	-0,174 -0,180 /(0,227)	0,080 0,135 /(0,349)	-0,397 * -0,410 /(0,163)	-0,112 -0,182 /(0,227)
<i>Unabhängige Variablen</i>												
Investitionen in spezifisches Humankapital	-0,349 * -0,286 /(0,108)	-0,106 -0,100 /(0,125)	-0,298 -0,317 /(0,232)	-0,351 -0,275 /(0,178)	-0,189 -0,167/(0,131)	-0,179 -0,150 /(0,105)	-0,207 † -0,197 /(0,111)	-0,117 -0,102 /(0,129)	-0,137 -0,117 /(0,147)	-0,267 -0,244 /(0,176)	-0,111 -0,107 /(0,125)	-0,467 ** -0,428 /(0,135)
Investitionen in zweckgebundene Sachwerte	0,328 ** 0,277 / (0,100)	0,060 0,045 /(0,101)	0,111 0,089 /(0,111)	0,285 † 0,230 /(0,125)	0,154 0,131 /(0,124)	0,143 0,106 /(0,090)	0,303 * 0,250 /(0,124)	0,006 0,005 /(0,143)	0,289 * 0,240 /(0,103)	0,137 0,107 /(0,108)	0,411 ** 0,337 /(0,111)	0,089 0,070 /(0,112)
Nachfrageunsicherheit	0,351 ** 0,304 / (0,112)	0,050 0,044 /(0,116)	0,196 0,189 /(0,135)	0,322 * 0,259 /(0,111)	0,269 † 0,232 /(0,124)	0,133 0,120 /(0,112)	0,529 *** 0,460 /(0,102)	-0,037 -0,033 /(0,134)	0,435 *** 0,375 /(0,106)	0,081 0,072 /(0,119)	0,403 ** 0,401 /(0,131)	0,086 0,075 /(0,115)
Preisunsicherheit	0,112 0,084 /(0,092)	0,265 † 0,212 /(0,106)	0,255 † 0,189 /(0,098)	0,050 0,041 /(0,103)	0,270 * 0,191 /(0,095)	0,167 0,135 /(0,098)	0,232 * 0,172 /(0,085)	0,108 0,089 /(0,121)	0,214 † 0,161 /(0,085)	0,116 0,094 /(0,116)	0,012 0,010 /(0,145)	0,158 0,122 /(0,125)
Technologische Unsicherheit	0,247 † 0,207 / (0,108)	0,038 0,028 /(0,094)	0,115 0,096 /(0,136)	-0,083 -0,062/(0,114)	0,066 0,054 /(0,106)	0,142 0,104/(0,089)	0,181 0,174 /(0,149)	0,111 0,078 /(0,153)	0,327 * 0,271 /(0,129)	-0,162 -0,123 /(0,145)	0,277 † 0,257 /(0,138)	-0,002 -0,001 /(0,131)
Leistungsambiguität Zulieferer	0,198 0,143 /(0,090)	0,174 0,120 /(0,092)	0,102 0,071 /(0,127)	0,378 ** 0,280 /(0,095)	0,249 † 0,161 /(0,085)	0,142 0,105 /(0,087)	0,087 0,063 /(0,080)	0,192 0,131 /(0,091)	0,117 0,085 /(0,092)	0,151 0,106 /(0,086)	-0,064 -0,059 /(0,131)	0,422 ** 0,300 /(0,092)
Frequenz Belieferung	0,63 0,168 /(0,322)	0,258 * 0,681 /(0,334)	0,130 0,344 /(0,408)	0,296 * 0,801 /(0,324)	0,148 0,345 /(0,308)	0,181 0,526 /(0,338)	0,150 0,395 /(0,328)	0,108 0,3007/(0,394)	0,077 0,197 /(0,350)	0,245 † 0,680 /(0,361)	0,122 0,323 /(0,359)	0,048 0,147 /(0,408)
Korrekturfaktor (Lamda)			-0,19 -0,068/(0,1,04)	-0,257 -1,11/(1,01)			-0,107 -0,167/(0,357)	-0,019 -0,047/(0,733)	-0,050 -0,119/(0,637)	-0,295 -1,172/(1,02)	0,099 0,361/(0,666)	-0,102 -0,314/(0,706)
F	3,66 ***	1,92*	1,78†	3,39 **	3,17 **	1,87 †	3,99 ***	1,83 *	3,59***	2,52 **	3,15 **	3,17 **
R2 (adj.) - nur Kontrollvariablen	6,1	4,7	1,8	7,2	10,2	6,4	-0,05	21,0	5,6	15,7	9,6	0,003
R <sup>2</sup> (adj.)	34,7	15,6	14,3	33,7	33,3	12,9	38,5	16,0	34,8	25,0	35,9	36
N	61	63	62	62	53	71	63	58	64	60	51	51
<small>Abhängige Variable: Partneropportunismus                  Fett: standardisierter Koeffizient (beta)                  unstandardisierter Koeffizient / (Standabweichung in Klammern)                  R<sup>2</sup>-Werte in %                  † p ≤ 0,10 * p ≤ 0,05 ** p ≤ 0,01 *** p ≤ 0,001  <sup>(h)</sup> Beta-Schätzer durch Heckman-Korrektur ermittelt</small>												

**A4: Anwendungsvoraussetzungen Modell III (erweitert)**

Schutz- (SG) und Koordinations-/Anpassungsklauseln (AD/CO)

Prüfung der regressionsbezogenen Anwendungsvoraussetzungen	
Modell IIIa (SG)	Modell IIIb (SG)
<b>korrekte Modellspezifikation</b>	<b>korrekte Modellspezifikation</b>
RAMSEY RESET TEST:	RAMSEY RESET TEST:
$F(3, 47) = 2,29$ Prob > F=0,09	$F(3, 29) = 1,03$ Prob > F=0,393
LINK-TEST:	LINK-TEST:
hatsq: $P>(t) = 0,085$	hatsq: $P>(t) = 0,827$
<b>Normalverteilung der Residuen</b>	<b>Normalverteilung der Residuen</b>
SHAPIRO-WILK-TEST:	SHAPIRO-WILK-TEST:
Prob>z = 0,010 *	Prob>z = 0,472
<b>Homoskedastizität</b>	<b>Homoskedastizität</b>
WHITE-TEST:	WHITE-TEST:
Chi2(77) = 78,00 Prob > chi2 = 0,447	Chi2(45) = 46,00 Prob > chi2 = 0,431
BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:	BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:
Chi2(1) = 0,21 Prob > chi2 = 0,650	Chi2(1) = 5,71 Prob > chi2 = 0,017 *
<b>Freiheit von Multikollinearität</b>	<b>Freiheit von Multikollinearität</b>
VARIANCE-INFLATION FACTOR:	VARIANCE-INFLATION FACTOR:
max. VIF-Wert: 3,83 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,72	max. VIF-Wert: 3,83 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,72
<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>	<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>
DURBIN-WATSON STATISTIK: 1,892; $d_l$ : 1,283; $d_u$ : 2,024; alpha=0,05	DURBIN-WATSON STATISTIK: 1,968; $d_l$ : 0,887; $d_u$ : 2,296; alpha=0,05

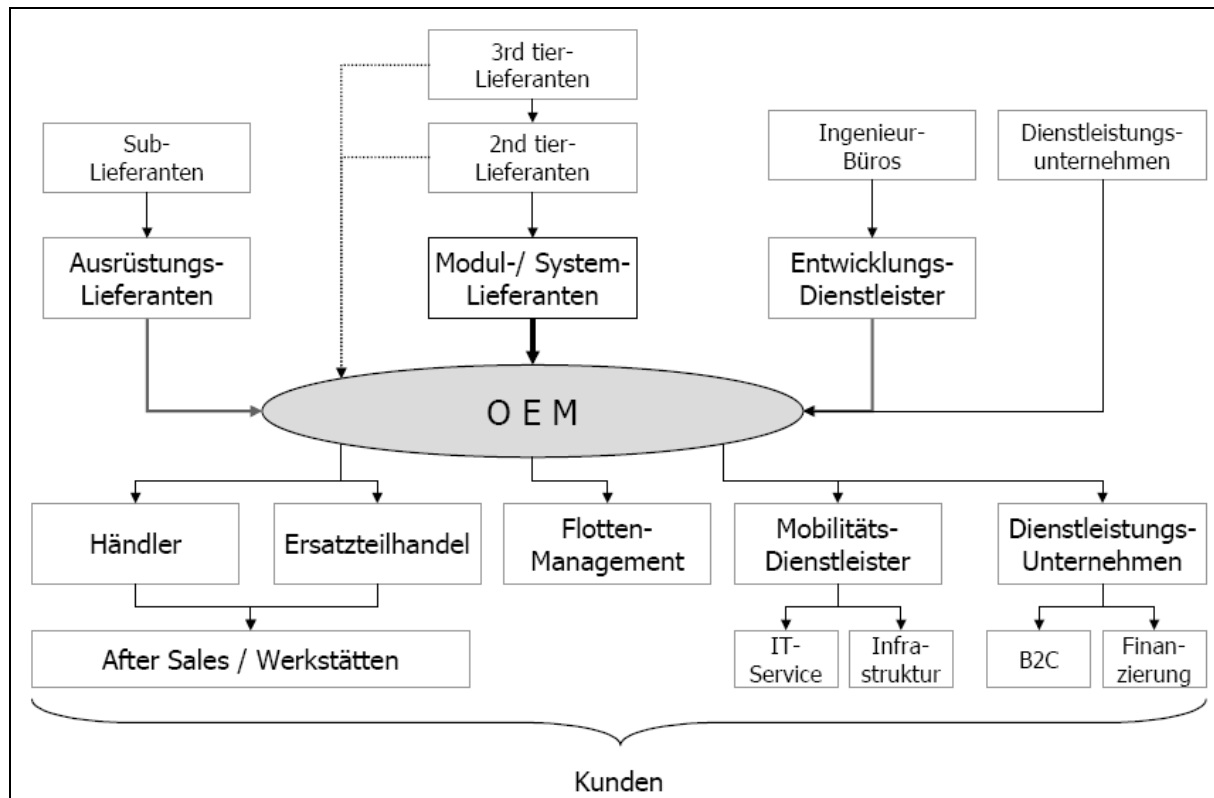
**Tabelle 38: Schutzklauseln - Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen**

Prüfung der regressionsbezogenen Anwendungsvoraussetzungen	
Modell IIIa (AD/CO)	Modell IIIb (AD/CO)
<b>korrekte Modellspezifikation</b>	<b>korrekte Modellspezifikation</b>
RAMSEY RESET TEST:	RAMSEY RESET TEST:
$F(3, 62) = 0,33$ Prob > F=0,806	$F(3, 28) = 2,02$ Prob > F=0,134
LINK-TEST:	LINK-TEST:
hatsq: $P>(t) = 0,743$	hatsq: $P>(t) = 0,743$
<b>Normalverteilung der Residuen</b>	<b>Normalverteilung der Residuen</b>
SHAPIRO-WILK-TEST:	SHAPIRO-WILK-TEST:
Prob>z = 0,563	Prob>z = 0,004 **
<b>Homoskedastizität</b>	<b>Homoskedastizität</b>
WHITE-TEST:	WHITE-TEST:
Chi2(78) = 79,00 Prob > chi2 = 0,447	Chi2(44) = 45,00 Prob > chi2 = 0,430
BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:	BREUSCH-PAGAN / COOK-WEISBERG TEST:
Chi2(1) = 0,47 Prob > chi2 = 0,493	Chi2(1) = 0,41 Prob > chi2 = 0,522
<b>Freiheit von Multikollinearität</b>	<b>Freiheit von Multikollinearität</b>
VARIANCE-INFLATION FACTOR:	VARIANCE-INFLATION FACTOR:
max. VIF-Wert: 3,10 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,57	max. VIF-Wert: 3,10 Durchschnittlicher VIF-Wert: 1,57
<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>	<b>(Freiheit von Autokorrelation)</b>
DURBIN-WATSON STATISTIK: 2,099; $d_l$ : 1,283; $d_u$ : 2,024; alpha=0,05	DURBIN-WATSON STATISTIK: 2,302; $d_l$ : 0,887; $d_u$ : 2,296; alpha=0,05

**Tabelle 39: Anpassungs-/Koordinationsklauseln: Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen**

## A5: Prozesskette Automobilindustrie

(Quelle: Meißner/Jürgens (2007), S. 31)



„Die Prozesskette der Automobilindustrie ist skizzenhaft in der folgenden Grafik dargestellt. Im Zentrum der Prozesskette stehen die OEMs, die Automobilhersteller, die die gesamte Prozesskette steuern - dies gilt sowohl für den Bereich der Zulieferungen von Material, Ausrüstung und Dienstleistungen als auch im Hinblick auf den Vertriebs-, Finanzierungs- und Dienstleistungsbereich in Richtung des Endabnehmers. Die OEMs beziehen ein Großteil der Teile von Komponentenzulieferern, hier strukturiert nach den Ebenen der First-Tier-Zulieferer (Modul- /Systemlieferer und Systemintegratoren), die wiederum von Second-Tier- und diese wiederum von Third-Tier-Lieferanten beliefert werden. Diese Pyramidenstruktur hat sich in den letzten Jahren in dieser hierarchischen Form erst herausgebildet und ist weiterhin im Umbruchprozess, der auf eine stärkere Stellung der First-Tier-Zulieferer hinausläuft. Zur Prozesskette gehören weiterhin die Zulieferer von Betriebsmitteln, Maschinen und Anlagen (ebenfalls mit ihren jeweiligen Lieferanten) als auch die Zulieferer von FuE-Dienstleistungen und anderen Dienstleistern aus den Bereichen Finanzierung, B2B, Facility Management, Consulting usw. Downstream in Richtung der Prozesskette zum Kunden hin befindet sich eine große Zahl unterschiedlicher Kategorien von Dienstleistungsfirmen, teilweise auch Produktionsunternehmen für Ersatzteile und Zubehör, Tuning oder Spezialfahrzeugen. Die wichtigste Akteursgruppe bilden hier jedoch die klein- und mittelständischen Handelsunternehmen, die den Vertrieb der Fahrzeuge übernehmen.“<sup>1586</sup>

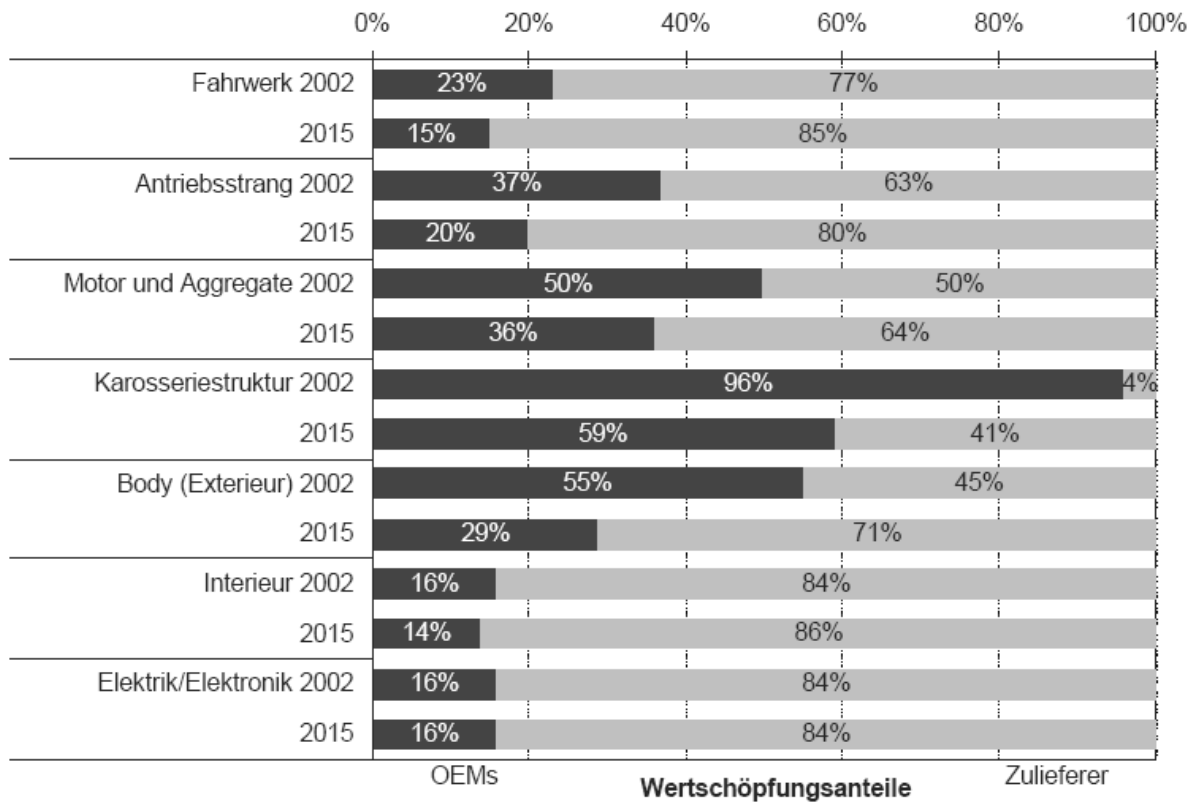
<sup>1586</sup> Meißner/Jürgens (2007), S. 31.



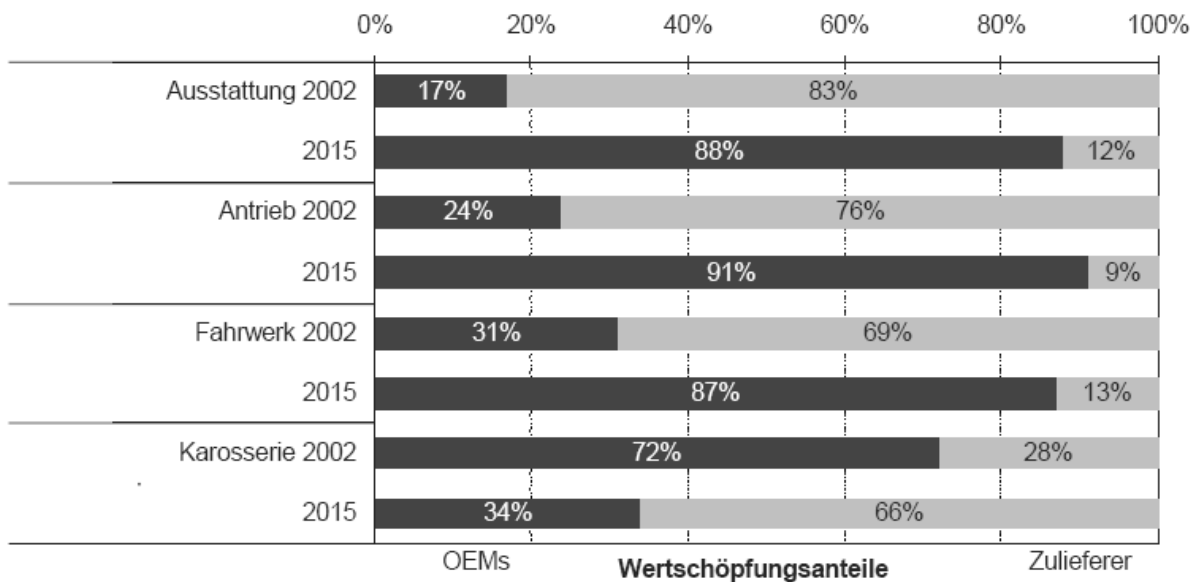
**Anhang A6: Wertschöpfungsanteile OEM/Zulieferer (Veränderung je Hauptmodell)**

(Quelle: Kinkel/Zanker (2007), S. 35)

**FAST 2015**



**HAWK 2015**



**A7: Automobilauftragsfertigung in Europa (2004)**

(Quelle: Kinkel/Zanker (2007), S. 60)

Name	Land	Stadt	Auftraggeber	Fahrzeugtyp	Stückzahl 2004		
Magna-Steyr	Österreich	Graz	DC	Chrysler 300/300C	119.542		
				Chrysler Voyager			
				Jeep Grand Cherokee			
				Mercedes-Benz E-Klasse			
				Mercedes-Benz G-Wagen			
				GM		Saab 9-3	k. A.
Heuliez	Frankreich	Cerizay	GM	Opel Tigra	39.754		
				BMW	X3	118.306	
Karmann	Deutschland	Osnabrück	DC	Chrysler Crossfire	55.168		
				Mercedes-Benz CLK			
				VW		Audi Cabrio	23.110
Pininfarina	Italien	San Giorgio Canavese	Mitsubishi	Mitsubishi Colt	8.147		
				Mitsubishi Pinin Pajero			
				Ford		Ford Focus	4.712
						Ford StreetKa	
				Fiat		Alfa Romeo 8C Competizione	696
						Alfa Romeo Spider	
Bertone	Italien	Grugliasco	GM	Volvo C70	936		
				Opel Astra	7.467		
Valmet Auto- motive	Finnland	Uusikaupunki	Porsche	Porsche Boxster	26.447		
				Porsche Cayman			

**LITERATURVERZEICHNIS**

**Achrol, R.S. /Gundlach, G.T. (1999):** *Legal and Social Safeguards against Opportunism in Exchange*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 75, 1, S. 107-124.

**ADAC Motorwelt (2010):** *Autoboom im Reich der Mitte*, Vol. 62, 2, München, S. 17.

**Adkins, L.C./Hill, R.C. (2008):** *Using STATA for principles of econometrics*, New York.

**Adolphs, B. (1997):** *Stabile und effiziente Geschäftsbeziehungen – Eine Betrachtung von vertikalen Koordinationsstrukturen in der deutschen Automobilindustrie*, Köln.

**Aguinis, H. (1995):** *Statistical power problems with moderated multiple regression in Management Research*, in: *Journal of Management*, Vol. 21, 6, S. 1141-1158.

**Aguinis, H. (2004):** *Regression Analysis for categorical moderators*, New York.

**Aguinis, H. /Beaty, J.C. /Boik, R.J. /Pierce, C.A. (2005):** *Effect Size and Power in Assessing Moderating Effects of Categorical Variables Using Multiple Regression: A 30-Year Review*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, 1, S. 94-107.

**Aguinis, H. /Pierce, C.A. /Bosco, F.A./Muslin, I.S. (2009):** *First decade of organizational research methods: Trends in design, measurement, and data-analysis topics*, in: *Organizational Research Methods*, Vol. 12, 1, S. 69-112.

**Ahuja, G. (2000):** *The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, S. 317–343.

**Akerlof, G.A. (1970):** *The Market for 'Lemons': Qualitative Uncertainty and the Market Mechanisms*, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, S. 488-500.

**Albers, S. /Götz, O. (2006):** *Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung*, in: *DBW*, Vol. 66, 6, S. 669-677.

**Albers, S. /Hildebrandt, L. (2006b):** *Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells*, in: *zfbf*, Vol. 58, 2, S. 2-33.

**Alchian, A. A. /Demsetz, H. (1972):** *Production, information, and economic organization*, in: *American Economic Review*, Vol. 62, 5, S. 777–796.

**Alchian, A. A. /Demsetz, H. (1973):** *The Property Rights Paradigm*, in: Journal of Economic History, Vol. 33, S. 16-27.

**Alchian, A. A. /Woodward, S. (1988):** *The firm is dead; long live the firm. A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism*, in: Journal of Economic Literature, 26, 65-79.

**Alvarez, S.A. /Barney, J.B. /Bosse, D.A. (2004):** *Trust and its alternatives*, in: Human Resource Management, Vol. 42, 4, S. 393-404.

**Amshoff, B. (1993):** *Controlling in deutschen Unternehmungen*, Wiesbaden.

**Anderson, D.R. /Sweeney, D.J. /Williams. T.A. (1996):** *Statistics for Business and Economics*, St. Paul.

**Anderson, E. (1985):** *The sales person as outside agent or employee: a transaction cost analysis*, in: Marketing Science, Vol. 4, 3, S. 234–254.

**Anderson, E. (1988):** *Transaction costs as determinants of opportunism in integrated and independent sales forces*, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 9, S. 247–264.

**Anderson, J. C. /Gerbing, D. W. (1982):** *Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, 4, S. 453-460.

**Anderson, E. /Schmittlein, D.C. (1984):** *Integration of the sales force: An empirical examination*, in: RAND Journal of Economics, Vol.15, S. 385–395.

**Anderson, E. /Weitz B. (1986):** *Make or buy decisions: vertical integration and marketing productivity*, in: Sloan Management Review, Vol. 28, S. 3–19.

**Anderson, J. /Gerbing D. (1988):** *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*, in: Psychological Bulletin, Vol. 102, 4, S. 411-423.

**Anderson, E. /Weitz, B. (1989):** *Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads*, in: Marketing Science, Vol. 8, 4, S. 310-323.

**Anderson, E. /Weitz, B. (1992):** *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, S. 18-34.

**Anderson, S.W. /Glenn, D. /Sedatole, K.L. (2000):** *Sourcing parts of complex products: evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism*, in: *Accounting, Organization and Society*, Vol. 25, S. 723-749.

**Anderson, S.W. /Dekker, H.C. (2005):** *Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance*, in: *Management Science*, Vol. 51, 12, S. 1734-1752.

**Ang, S. /Cummings, L. (1997):** *Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing*, in: *Organization Science*, Vol. 8, 3, S. 235- 256.

**Antia, K.D. /Frazier, G.L. (2001):** *The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65, S. 67-81.

**Argyres, N.S. /Mayer, K.J. (2004):** *Contract Design Capabilities and Contract Performance by High Technology Firms: Implications for the Roles of Lawyers, Managers, and Engineers*, Proceedings of the 8th Annual ISNIE Conference, Tucson Arizona.

**Argyres, N.S./Mayer, K.J. (2005):** *Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives*. Working paper, Boston University, Boston, MA.

**Argyres, N.S./Bercovitz, J./Mayer, K.J. (2007):** *Complementarity and evolution of contractual provisions: An empirical study of IT service contracts*, in: *Organization Science*, Vol. 18, 1, S. 3-19.

**Ariño, A. /Reuer J. J. (2005):** *Alliance contractual design*, in: Shenkar, O./Reuer, J. J. (Hrsg.): *Handbook of Strategic Alliances*, London, New Delhi, S. 149-167.

**Ariño, A./Ragozzino R./Reuer J. J. (2008):** *Alliance Dynamics for Entrepreneurial Firms*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 45, 1, S. 147-168.

**Armstrong, J. S. /Overton, T. S. (1977):** *Estimating nonresponse bias in mail surveys*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, 3, S. 396-402.

**Arnold, H.J. (1984):** *Test Moderator Variable Hypothesis: A Reply to Stone and Hollenbeck*, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34, S. 214-224.

**Aron, A. /Aron, E.N./Coups, E.J. (2006):** *Statistics for Psychology*, Pearson.

**Arrow, K.J. (1969):** *The Organization of Economic Activity. Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation*, in: U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session (Hrsg.), *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures. The PPB System*, Band 1, Washington, S. 47-64.

**Artz, K.W. (1999):** Buyer-Supplier Performance: The Role of Asset Specificity, Reciprocal Investments and Relational Exchange, in: *British Journal of Management*, Vol. 10, S. 113-126.

**Artz, K.W. /Brush T.H. (2000):** *Asset specificity, uncertainty and relational norms: An examination of coordination costs in collaborative strategic alliances*, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 41, S. 337-362.

**Atteslander, P. (2008):** *Methoden der empirischen Sozialforschung*, Berlin.

**Aubert B.A. /Rivard S. /Patry M. (2004):** *A transaction cost model of IT outsourcing*, in: *Information and Management*, Vol. 41, S. 921-932.

**Automobil Industrie (2010):** *Ausblick 2010*, 1-2, Würzburg, S. 26-30.

**Avadikyan, A./Llerena, P./Matt, M./Roza, A. /Wolff, S. (2001):** *Organizational rules, codification and knowledge creation in inter-organizational cooperative agreements*, in: *Research Policy*, Vol. 30, S. 1443-1458.

**Axelrod, R. (1984):** *The Evolution of Cooperation*, in: Basic Books, Inc., New York.

**Bachmann, R. (2001):** *Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations*, in: *Organization Studies*, Vol. 22, S. 337- 365.

**Backhaus, K. (1999):** *Industriegütermarketing*, München.

**Backhaus, K. /Aufderheide, D. /Späth, G.-M. (1994):** *Marketing für System-technologien*, Stuttgart.

**Backhaus, K. /Büschken, J. (1999):** *The paradox of unsatisfying but stable relationships – A look at German Car Suppliers*, in: *Journal of Business Research*, Vol. 46, S. 245-257.

**Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2003):** *Multivariate Analysemethoden*, Heidelberg.

**Bagozzi, R. (1979):** *The Role of Measurement in Theory Construction and Hypothesis Testing: Toward a Holistic Model*, in: Ferrell, O./ Brown, S./ Lamb, C. (Hrsg.), *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, S. 15–32.

**Bagozzi, R. (1982):** *An examination of the validity of two models of attitude*, in: Fornell, C. (Hrsg.): *A second generation of multivariate analysis*, New York, S. 145-184.

**Bagozzi, R.P. (1995):** *Reflections on relationship marketing in consumer markets*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, 4, S. 272-277.

**Bagozzi, R.P. (1994):** *Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles*, in: Bagozzi, R.P. (Hrsg.): *Principles in Marketing Research*. Cambridge 1994, S. 317-385.

**Bagozzi, R.P. (1998):** *A prospectus for theory construction in marketing: Revised and revisited*, in: Hildebrandt, L./Homburg, Ch. (Hrsg.): *Die Kausalanalyse. Ein Instrument der betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart, S. 45-81.

**Bagozzi, R. /Fornell, C. (1982):** *Theoretical concepts, measurements, and meaning*, in: Fornell, C. (Hrsg.): *A second generation of multivariate analysis*, Band 2, S. 24-38,

**Bagozzi, R. P. /Phillips, L. W. (1982):** *Representing and testing organizational theories: a holistic construal*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol 27, 3, S. 459-489.

**Bagozzi, R.P. /Yi, Y. (1988):** *On the evaluation of structural equation models*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, 1, S. 74-94.

**Bagozzi, R. /Yi, Y. /Phillips, L. (1991):** *Assessing Construct Validity in Organizational Research*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, S. 421-458.

**Bagozzi, R.P. /Baumgartner, H. (1994):** *The evaluation of structural equation models and hypothesis testing*, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.): *Principles of marketing research*, Cambridge, S. 386-422.

**Baiman, S. /Rajan, M. (2002):** *Incentive Issues in Inter-Firm Relationships*, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, 3, S. 213–238.

**Baker, G. /Gibbons R. /Murphy, K.J. (2002):** *Relational Contracts and the Theory of the Firm*, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, S. 39-84.

**Balakrishnan, S. /Wernerfelt, B. (1986):** *Technical change, competition and vertical integration*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 4, S. 347–359.

**Banerji, K./Sambharya, B.R. (1996):** *Vertical keiretsu and international market entry: The case of the Japanese automobile ancillary industry*, in: Journal of International Business Studies, 27, 1, S. 89-113.

**Barney, J.B. (1990):** *The Debate between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict?*, in: Academy of Management Review, Vol. 15, 3, S. 382-393.

**Barney, J.B. (1991):** *Firm resources and sustained competitive advantage*, in: Journal of Management, Vol. 17, S. 99-120.

**Barney, J.B. (1997):** *Gaining and sustaining competitive advantage*, Menlo Park et al.

**Barney, J.B./Hansen, M.H. (1994):** *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, 1, S. 175-190.

**Baron, R.M./Kenny, D.A. (1986):** *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, 6, S. 1173-1182.

**Barringer, B.R. /Harrison, J.S. (2000):** *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*, in: Journal of Management, Vol. 26, 3, S. 367-403.

**Barthélemy, J. / Quelin, B.V. (2006):** *Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation*, in: Journal of Management Studies, Vol. 43, 8, S. 1775-1797.

**Baruch, Y. (1999):** *Response rate in academic studies – A comparative analysis*, in: Human Relations, Vol. 52, S. 421–38.

**Baruch, Y. /Holtom, B. (2008):** *Survey response rate levels and trends in organizational research*, in: Human Relations, Vol. 61, 8, S. 1139-1160.

**Barzel, Y. (1982):** *Measurement cost and the organization of markets*, in: Journal of Law and Economics, Vol. 25, S. 27–48.

**Bauer, T.K. /Fertig, M. /Schmidt, C.M. (2009):** *Empirische Wirtschaftsforschung*, Heidelberg.

**Baum, C.F. (2006):** *An introduction to modern econometrics using STATA*, Texas.



**Baur, C. (1990):** *Make-or-buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie: empirische Analyse und Gestaltung der Fertigung aus transaktionskostentheoretischer Sicht*, München.

**Bearden, W.O./Sharma, S. (1982):** *Sample size effects on chi square and other statistics used in evaluating causal models*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, 4, S. 425-430.

**Bearden, W. O. /Netemeyer, R. G. /Mobley, M. F. (1999):** *Handbook of Marketing Scales: Multit-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*, Newbury Park.

**Becker, W. (1999):** *Entwicklungsperspektiven für die Beschaffung in der Weltautomobilindustrie*, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): *Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement*, S. 53-74, Wiesbaden.

**Becker, H. (2007):** *Auf Crashkurs – Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb*, Heidelberg.

**Belsley, D.A. /Kuh, E. /Welsch, R.E. (1980):** *Regression Diagnostics*, New York.

**Bensaou M. /Anderson E. (1999):** *Buyer–supplier relations in industrial markets: when do buyers risk making idiosyncratic investments?*, in: *Organization Science*, Vol. 10, S. 460–481.

**Bensaou, M. /Venkatraman, N. (1995):** *Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison Between U.S. and Japanese Automakers*, in: *Management Science*, Vol. 41, 9, S. 1471- 1492.

**Benson, J.K. (1975):** *The interorganizational network as a political economy*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, S. 229-249.

**Bergh, D.D. /Ketchen, D.J. /Boyd, B.K. /Bergh, J. (2010):** *New frontiers of the reputation—Performance relationship: Insights from multiple theories*, in: *Journal of Management*, Vol. 36, S. 620-632.

**Bergkvist, L. /Rossiter J.R. (2007):** *The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, 2, S. 175–184.

**Berkenhagen, U./Vrbica, G. (2007):** *Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit durch ganzheitliche Lieferantenintegration*, in: Sanz, F.J./Semmler, K./Walther, J. (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz, S. 265-280, Heidelberg.

**Berstein, L. (1992):** *Opting out the legal system: Extralegal contractual relations in the diamond industry*, in: Journal of Legal Studies, Vol. 21, S. 115-157.

**Biemann, T. (2009):** *Lob und Kritik des Hypothesentests*, in Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methoden der empirischen Forschung, Wiesbaden, S. 205-220.

**Bienstock, C./Mentzer, J. (1999):** *An experimental investigation of the outsourcing decision for motor carrier transportation*, in: Transportation Journal, Vol. 39, 1, S. 42-59.

**Blau, P.M. (1964):** *Exchange and Power in Social Life*, New York.

**Blau, D.M. (1994):** *Labor force dynamics of older men*, in: Econometrica, Vol. 62, S. 117-156.

**Blumberg, B. (1998):** Management von Technologiekooperationen: Partnersuche und vertragliche Planung, Wiesbaden.

**Blumberg, B. (2001):** *Cooperation contracts between embedded firms*, in: Organization Studies, Vol. 22, 5, S. 825-852.

**Bó, P.D. (2005):** *Cooperation under the SOF: Experimental Evidence from Infinitely Repeated Games*, in: The American Economic Review, Vol. 95, 5, S. 1591-1604.

**Bogaschewsky, R. /Rollberg, R. (1999):** *Produktionssynchrone Zulieferkonzepte*, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement, S. 231-254, Wiesbaden.

**Bogaschewsky, R. /Kohler, K. (2007):** *Innovative Organisationsformen des Einkaufs im Kontext der Globalisierung*, in: Sanz, F.J./Semmler, K./Walther, J. (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz, S. 143-160, Heidelberg.

**Böhme, A. (1999):** *Die Ausgestaltung von Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen*, Köln.

**Bohrstedt, G. W. (1970):** *Reliability and validity assessment in attitude measurement*, in: Summers, G. F. (Hrsg.): Attitude measurement, Chicago, S. 80-99.

**Bollen K.A. (1984):** *Multiple indicators: internal consistency or no necessary relationship?*, in: *Quality and Quantity*, Vol.18, S. 377–385.

**Bollen, K. A. (2002):** *Latent Variables in Psychology and the Social Sciences*, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, 605–634.

**Bollen, K.A. /Lennox, R. (1991):** *Conventional Wisdom in Measurement: A Structural Equation Perspective*, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 110, 2, S. 305-314.

**Boon, S.D./Holmes, J.G. (1991):** *The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk*, in: Hinde, R.A./Groebel, J. (Hrsg.): *Cooperation and prosocial behavior*, Cambridge, S. 190-211.

**Bortz, J. (2005):** *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*, Heidelberg.

**Bortz, J. /Döring, N. (1995):** *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*, Berlin.

**Bortz, J. /Döring, N. (2006):** *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, Berlin.

**Borys, B./Jemison, D.B. (1989):** *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, 2, S. 234-249.

**Bossard Consultants (1995):** *Effizienz und Effektivität von Lieferantenprogrammen innerhalb der deutschen Automobilindustrie: Ergebnisse einer Befragung der Automobilzulieferer zu den Lieferantenprogrammen der deutschen Automobilhersteller*, München, S. 1-30.

**Boyd, B.K. /Gove, S. /Hitt, M.A. (2005):** *Construct measurement in strategic management research: Illusion or reality?*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 26, S. 239-257.

**Boyd, B.K./Bergh, D.D./Ketchen, Jr./David J. (2010):** *Reconsidering the Reputation--Performance Relationship: A Resource-Based View*, in: *Journal of Management*, Vol. 36, 3, S. 588-609.

**Bradach, J. L. /Eccles, R.G. (1989):** *Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms*, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, S. 97-118.

**Breusch, T.S. /Pagan, A.R. (1979):** *A simple test for heteroskedasticity and random coefficient variation*, in: *Econometrica*, Vol. 47, S. 1287-1294.

**Bronner, R. /Appel, W. /Wiemann, V. (1999):** *Empirische Personal- und Organisationsforschung: Grundlagen – Methoden – Übungen*, München, Wien 1999.

**Brown, J.R. /Dev, C.S. /Lee, D.J. (2000):** *Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms*, in: *Journal of Marketing*, Vol.64,2, S. 51-65.

**Bryant, F.B. (2000):** *Assessing the validity of measurement*, in: Grimm, L.G./Yarnolds, P.R. (Hrsg.): *Reading and understanding MORE multivariate statistics*, Washington DC.

**Buchanan, L. (1992):** *Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, S. 65-75.

**Buchner, A. /Erdfelder, E. /Faul, F. (1996):** *Teststärkeanalysen*, in: Erdfelder, E./Mausfeld, R./Meiser, T./Rudinger, G. (Hrsg.): *Handbuch Quantitative Methoden*, Weinheim, S. 123-136.

**Bucklin L.P. /Sengupta S. (1993):** *Organizing successful comarketing alliances*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, S. 32–46.

**Bühner, M. (2006):** *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*, München.

**Buvik A. /John G. (2000):** *When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships?*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64, S. 52–64.

**Buvik A. /Reve T. (2001):** *Asymmetrical deployment of specific assets and contractual safeguarding in industrial purchasing relationships*, in: *Journal of Business Research*, Vol. 51, S. 101–113.

**Buvik, A. /Andersen, O. (2002):** *The impact of vertical coordination on ex post transaction costs in domestic and international buyer–seller relationships*, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 10, S. 1–24.

**Cameron, A.C./Trivedi, P.K. (2009):** *Microeconometrics using STATA*, Texas.

**Campbell, D. (1960):** *Recommendations for APA test standards regarding construct, trait, or discriminant validity*, in: *American Psychologist*, Vol. 15, S. 546-553.

**Cannon, J.P./Achrol, R.S. /Gundlach, G.T. (2000):** *Contracts, Norms, and Plural Form Governance*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, 2, S. 180-194.

**Carnap R. (1945):** *The two concepts of probability*, in: Philosophy and Phenomenological Research, Vol. 5, S. 513-532.

**Carson, S.J./Madhok, A./Varman, R./John, G. (2003):** *Information Processing Moderators of the Effectiveness of Trust-Based Governance in Interfirm R&D Collaboration*, in: Organization Science, Vol. 14, 1, S. 45-56.

**Carson S.J. /Madhok A. /Wu T. (2006):** *Uncertainty, opportunism and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting*, in: Academy of Management Journal, Vol. 49, 5, S. 1058-1077.

**Carte, T.A./Russel, C.J. (2003):** In pursuit of moderation: Nine common errors and their solutions, in: MIS Quarterly, Vol. 27, 3, S. 479-501.

**Carter, C. R./Stevens, C. K. (2007):** *Electronic Reverse Auction Configuration and Its Impact on Buyer Price and Supplier Perceptions of Opportunism: A Laboratory Experiment*, in: Journal of Operations Management, Vol. 25, 5, S. 1035–1054.

**Carter, R. /Hodgson, G.M. (2006):** *The impact of empirical tests of Transaction Costs economics on the debate on the nature of the firm*, in: Strategic Management Journal, Vol. 27, S. 461-476.

**Casciaro, T. (2003):** *Determinants of governance structure in alliances: the role of strategic, task and partner uncertainties*, in: Industrial and Corporate Change, 12, S. 1223-1251

**Cavusgil, S.T. /Deligonul, S. /Zhang, C. (2004):** *Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships*, in: Journal of International Marketing, Vol. 12, 2, S. 7-27.

**Celly, K.S./Spekamn, RE./Kamauff, J.W. (1999):** *Technological Uncertainty, Buyer Preferences, and Supplier Assurances: An Examination of Pacific Rim Purchasing Arrangements*, in: Journal of International Business Studies, Vol. 30, 2, S. 297-316.

**Charki, M.H./Josserand, E. (2008):** *Online Reverse Auctions and the Dynamics of Trust*, in: Journal of Management Information Systems, Vol. 24, 4, S. 175–197.

**Chaserant, C. (2003):** *Cooperation, Contracts and Social Networks: From a Bounded to a Procedural Rationality Approach*, in: Journal of Management and Governance, Vol. 7, 2, S. 163-186.

**Chatterjee, S. /Price, B. (1977):** *Regression Analysis by Example*, New York.

**Chiles, T. H./McMackin, J. F. (1996):** *Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics*, in: Academy of Management Review, Vol. 21,1, S. 77-99.

**Christophersen, T. /Grape, C. (2009):** *Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle*, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): *Methoden der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 103-118.

**Churchill, G. A. (1979):** *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, 1, S. 64–73.

**Churchill, G. (1999):** *Marketing Research*, Philadelphia.

**Clark, K.B./Fujimoto, T. (1992):** *Automobilentwicklung mit System: Strategie, Organisation, und Management in Europa, Japan und USA*, Frankfurt a. Main.

**Coase, R.H. (1937):** *The nature of the firm*, in: *Economica*, 4, S. 386-405.

**Coase, R.H. (1960):** *The Problem of Social Cost*, in: Journal of Law and Economics, Vol. 3, S. 1-44.

**Coase, R.H. (1984):** *The New Institutional Economics*, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 140, S. 229-231.

**Cohen, J. (1988):** *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, New Jersey.

**Cohen, J. (1990):** *Things I have learned so far*, in: American Psychologist, Vol. 45, 12, S. 1304-1312.

**Cohen, J. (1992):** *A Power Primer*, in: Psychological Bulletin, 112, S. 155-159.

**Cohen, J. (1994):** *The Earth is Round ( $p < 0.05$ )*, in: American Psychologist, Vol. 49, S. 997–1003.

**Cohen, P. /Cohen, J. /Teresi, J. /Marchi, M. /Velez, C.N. (1990):** *Problems in the Measurement of Latent Variables in Structural Equations Causal Models*, in: Applied Psychological Measurement, Vol. 14, 2, S. 183–196.

**Cohen, J. /Cohen, P. /West, S.G. /Aiken, L.S. (2003):** *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the behavioral sciences*, New Jersey.

**Coles, J.W. /Hesterly, W.S. (1998):** *The impact of firm-specific assets and the interaction of uncertainty: an examination of make or buy decisions in public and private hospitals*, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 36, S. 383- 409.

**Colombo, M.G. (2003):** *Alliance form: A test of the contractual and competence perspectives*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 12, S. 1209-1229.

**Commons, J.R. (1931):** *Institutional Economics*, in: *American Economic Review*, Vol. 21, 4, S. 648-657.

**Conlisk, J. (1996):** *Why Bounded Rationality?*, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 34, 2, S. 669-700.

**Contractor, F.J. /Lorange, P. (2004):** *Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures*, in: Reuer, J.J. (Hrsg.): *Strategic Alliances*, Oxford, S. 19-47.

**Conway, J.M./Huffcutt, A.I. (2003):** *A Review and Evaluation of Exploratory Factor Analysis Practices*, in: *Organizational Research Methods*, Vol. 6, 2, S.147-168.

**Cook, K. (1975):** *Towards a theory of inter organizational relations: An extension of the exchange model*, Seattle.

**Cook, K.S. (1977):** *Exchange and power in networks of interorganizational relations*, in: *Sociological Quarterly*, Vol. 18, S. 62-82.

**Corts, K.S. /Singh, J. (2004):** *The effect of repeated interaction on contract choice: Evidence from offshore drilling*, in: *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 20, 1, S. 230-260.

**Cote, J.A. /Buckley, M.R. (1987):** *Estimating trait, method, and error variance: Generalizing across 70 construct validation studies*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, S. 315-318.

**Crampton, S. /Wagner, J. (1994):** *Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, S. 67-76.

**Crocker K.J. /Reynolds K.J. (1993):** *The efficiency of incomplete contracts}an empirical-analysis of air force engine procurement*, in: Rand Journal of Economics, Vol. 24, 1, S. 126–146.

**Crocker, K.J. /Masten, S. (1991):** *Pretia ex machina? Prices and process in long-term contracts*, in: Journal of Law & Economics, Vol. 34, S. 69–99.

**Cronbach, L. (1947):** *Test „reliability“: its meaning and determination*, in: Psychometrika, Vol. 12, S. 1-16.

**Cronbach, L. J. (1951):** *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, in: Psychometrika, Vol. 16, 3, S. 297-334.

**Cronbach, L.J. /Meehl, P.E. (1955):** *Construct validity in psychological tests*. in: Psychological Bulletin, 52, S. 281–302.

**Cropanzano, R. /Mitchell, M.S. (2005):** *Social Exchange Theory: An interdisciplinary review*, in: Journal of Management, Vol. 31, 6, S. 874-900.

**Cropper, S. /Ebers, M. /Huxham, C. /Ring, P.S. (2008):** *Introducing Inter-organizational relations*, in: Cropper, S./Ebers, M./Huxham, C./Ring, P.S. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*, Oxford, S. 3-24.

**Crosno, J.L. /Dahlstrom, R. (2008):** *A meta-analytic review of opportunism in exchange relations*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, S. 191-201.

**Cummings, L.L./Bromiley, P. (1996):** *The organizational trust inventory – development and validation*, in: Kramer, R.M./Tyler, T.R. (Hrsg.): *Trust in Organizations – Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, S. 302-330.

**Curtis R.F./Jackson, E.F. (1962):** *Multiple indicators in survey research*, in: American Journal of Sociology, Vol. 68, S. 195–204.

**Cycyota, C.S. /Harrison, D.A. (2006):** *What (not) to expect when surveying executives*, in: Organizational Research Methods, Vol. 9, S. 133–60.

**Dacin, M.T. /Ventresca, M.J./Beal, B.D. (1999):** *The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions*, in: Journal of Management, Vol. 25, 3, S. 317-356.

**Dahlstrom, R. /Boyle, B.A. (1994):** *Behavioral antecedents to intrinsic motivation in capital equipment exchange relationships*, in: Journal of applied business research, Vol. 10, S. 50-62.



**Dahlstrom, R. /Nygaard, A. (1999):** *An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels*, in: Journal of Marketing Research, Vol.36, 2, S.160-170.

**Dannenberg, J. (2005):** *Herausforderungen und Handlungsfelder der Automobilindustrie entlang der automobilen Wertschöpfungskette*, in: Gottschalk, B./Kalmbach, R./Dannenberg, J. (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, Wiesbaden, S. 33-59.

**Das, T.K. (2004):** *Time-span and risk of partner opportunism in strategic alliances*, in: Journal of Managerial Psychology, Vol. 19, 8, S. 744-759.

**Das, T.K. /Teng, B.S. (1996):** *Risk types and inter-firm alliance structures*, in: Journal of Management Studies, Vol. 33, S. 827-843.

**Das T.K. /Teng B. (1998):** *Between Trust and Control - Developing confidence in partner cooperation in Alliances*, in: Academy of Management Review, Vol. 23, 3, S. 491-512.

**Das, T.K./Teng, B. (1998b):** *Resource and risk management in the Strategic Alliance making process*, in: Journal of Management, Vol. 24, 1, S. 21-42.

**Das, T.K. /Teng, B. (2000):** *A resource-based theory of strategic alliances*, in: Journal of Management, Vol. 26, S. 31-61.

**Das, T.K. /Rahman, N. (2002):** *Opportunisms Dynamics in Strategic Alliances*, in: Contractor, F.J./Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative Strategies and Alliances, Amsterdam et al., S. 89-118.

**Das, T.K./Rahman N. (2002b):** *Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances*. Paper to be presented in session on "Trust and Opportunism in Interfirm Relationships" of the Business Policy and Strategy Division at the 62nd Annual Meeting of the Academy of Management, Denver, CO, August 9-14, 2002.

**Das, T.K. /Teng, B. (2002):** *A social exchange theory of Strategic Alliances*, in: Contractor, F.J./Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative Strategies and Alliances, Amsterdam et al., S. 439-460.

**Das, T.K. /Rahman, N. (2010):** *Determinants of partner opportunism in Strategic Alliances: A conceptual framework*, in: Journal of Business and Psychology, Vol. 25, 1, S. 55-74.

**David, R.J. /Han, S.K. (2004):** *A Systematic Assessment of the Empirical Support for TCE*, in: Strategic Management Journal, Vol. 25, S. 39–58.

**Davies, G. /Chun, R. /Kamins, M. (2010):** *Reputation gaps and the performance of service organizations*, in: Strategic Management Journal, Vol. 31, S. 530-546.

**De Alessi, L. (1980):** *The economics of property rights: A review of the evidence*, in: Research of Law and Economics, 2, S. 1-47.

**Decker, R./Wagner, R. (2008):** *Fehlende Werte: Ursachen, Konsequenzen und Behandlung*, in: Herrmann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, S. 53-80, Wiesbaden.

**Deeds, D. /Hill, C.W.L. (1999):** *An Examination of Opportunistic Action within Research Alliances: Evidence from the Biotechnology Industry*, in: Journal of Business Venturing, Vol. 14, No. 2, S. 141-163.

**Dekker, H. C. (2004):** *Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements*, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 29, 1, S. 27-49.

**Demsetz, H. (1993):** *The theory of the firm revisited*, in: Williamson, O.E./Winter, S.G. (Hrsg.): The nature of the firm, Oxford et al., S. 159-178.

**DeVellis, R.F. (2003):** *Scale development: theory and applications*, Thousand Oaks, CA.

**Diamantopoulos, A. /Winklhofer, H.M. (2001):** *Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 38, 2, S. 269-277.

**Diamantopoulos A. /Siguaw. J. (2006):** *Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration*, in: British Journal of Management, Vol. 17, 4, S. 263–82.

**Diamantopoulos, A. /Riefler, P. /Roth, K.P. (2008):** *Advancing formative measurement models*, in: Journal of Business Research, Vol. 61, S. 1203-1218.

**Dickson, P.H./Weaver, M. (1997):** *Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use*, in: Academy of Management Journal, Vol. 40, 2, S. 404-425.

**Dickson, P.H. /Weaver, K.M. /Hoy, F. (2006):** *Opportunism in the R&D Alliances of SMEs: The Roles of the Institutional Environment and SME Size*, in: Journal of Business Venturing, Vol. 21, 4, S. 487-513.

**Diekmann, A. (2004):** *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, Reinbek.

**Díez-Vial, I. (2007):** *Explaining Vertical Integration Strategies: Market Power, Transactional Attributes and Capabilities*, in: Journal of Management Studies, Vol. 44, S. 1017- 1040.

**Digby, P.G.N. (1983):** *Approximating the tetrachoric correlation coefficient*, in: Biometrics, Vol. 39, S. 753-757.

**Diller, H. (1992):** *Beziehungsmanagement*, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing-Lexikon, München, S. 115-117.

**Diller, H. (1995):** *Beziehungs-Marketing*, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 9/95, S. 442-445.

**Dillmann, D.A. (1978):** *Mail and telephone surveys. The total design method*, New York.

**Dillmann, D.A. (2000):** *Mail and Internet surveys. The tailored design method*, New York.

**Djabarian, E. (2002):** *Die strategische Gestaltung der Fertigungstiefe*, Wiesbaden.

**Dollinger, M.J. /Golden, P.A. /Saxton, T. (1997):** *The effect of reputation on the decision to joint venture*, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, 2, S. 127–140.

**Donaldson, L. (1990):** *The ethereal hand: Organizational economics and management theory*, in: Academy of Management Review, 15, 369-381.

**Döring, H. (1998):** *Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes*, Göttingen.

**Doty, D.H. /Glick, W.H. (1998):** *Common Methods Bias: Does common methods variance really bias results?*, in: Organizational Research Methods, Vol. 1, S. 374-406.

**Doz, Y.L./Hamel, G. (1998):** *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, Boston.

**Drasgow F. (1988):** *Polychoric and polyserial correlations*, in: Kotz, L./Johnson, N.L. (Hrsg.): *Encyclopedia of Statistical Sciences*, New York, S. 69–74.

**Drosdowski, G. (1997):** *Duden Etymologie. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache*, Bd. 7, Mannheim.

**Duden (1990):** *Das Fremdwörterbuch*, Mannheim.

**Dunker, H. (2006):** *Vorausseilender Gehorsam*, in: *Automobilwoche*, 5, 15, S. 28.

**Dunn, J.R /Schweitzer, M.E. (2005):** *Feeling and believing: the influence of emotion on trust*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 88, S. 736–748.

**Durbin, J./Watson, G.S. (1950):** *Testing for serial correlation in least squares regression*, in: *Biometrika*, Vol. 37, S. 409-428.

**Dutta, S. /Bergen, M. /John, G. (1994):** *The Governance of Exclusive Territories When Dealers Can Bootleg*, in: *Marketing Science*, Vol. 13, 1, S. 83-99.

**Dwyer, F. R. /Oh, S. (1987):** *Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, S. 347-358.

**Dwyer, F.R. /Schurr, P.H. /Oh, S. (1987):** *Developing Buyer-Seller Relationships*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, 2, S. 11-27.

**Dyer, J.H. (1996a):** *Does governance matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage*, in: *Organization Science*, Vol. 7, 6, S. 649-666.

**Dyer, J.H. (1996b):** *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, S. 271-291.

**Dyer, J.H. (1997):** *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7, S. 535- 556.

**Dyer, J.H. /Ouchi, W. (1993):** *Japanese-style partnerships: Giving companies a competitive edge*, in: *Sloan Management Review*, Vol. 34, S. 51–63.

**Dyer, J.H. /Singh, H. (1998):** *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Advantage*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 23, 4, S. 660-679.

**Dyer, J.H. /Chu, W. (2003):** *The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea*, in: *Organization Science*, Vol. 14, 1, S. 57- 68.

**Dyer, J.H. /Hatch, N.W. (2006):** *Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 27, 8, S. 701-719.

**Ebers, M. /Gotsch, W. (2002):** *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, Stuttgart, S. 199-252.

**Ebert, T.A.E. /Raithel, S. (2009):** *Leitfaden zur Messung von Konstrukten*, in: Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft*, München, S. 511-540.

**Eccles, R.G. (1981):** *The quasifirm in the construction industry*, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 2, S. 335–357.

**Echambadi, R. /Campbell, B. /Agarwal, R. (2006):** *Encouraging Best Practice in Quantitative Management Research: An Incomplete List of Opportunities*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 43, 8, S. 1801-1820.

**Eckhard, B. (2008):** *Lernen in Vertragsbeziehungen*, Wiesbaden.

**Edwards, J.H. /Edwards, A.W.F. (1984):** *Approximating the tetrachoric correlation coefficient*, in: *Biometrics*, Vol. 40, S. 563.

**Edwards, J.R. /Bagozzi, R.P. (2000):** *On the Nature and Direction of Relationships Between Constructs and Measures*, in: *Psychological Methods*, Vol. 5, 2, S. 155-174.

**Eggert, A. (1999):** *Kundenbindung aus Kundensicht: Konzeptualisierung – Operationalisierung - Verhaltenswirksamkeit*, Wiesbaden.

**Eisenhardt, K.M. (1989):** *Agency Theory. An Assessment and Review*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, 1, S. 57-74.

**Emerson, R.M. (1972):** *Exchange theory: the problem of appropriate data*. Presented at the annual meeting of the American Sociological Association, New York, 1971; Seattle: Institute of Sociological Research, University of Washington.

**Emerson, R.M. (1976):** *Social Exchange Theory*, in: Annual Review of Sociology, Vol. 2, S. 335-362.

**Entorf, H. (2000):** *James Heckman and Daniel Mc Fadden: Nobelpreis für die Wegbereiter der Mikroökonomie*, Würzburg Economic Papers No. 26.

**Erdem, T. /Swait, J. (1998):** *Brand equity as a signaling phenomenon*, in: Journal of Consumer Psychology, Vol. 7, 2, S. 131–157.

**Erdfelder, E. /Buchner, A. /Faul, F. /Brandt, M. (2004):** *GPOWER: Teststärkeanalysen leicht gemacht*, in: Erdfelder, E./Funke, J. (Hrsg.): Allgemeine Psychologie und deduktivistische Methodologie, Göttingen, S. 148-166.

**Ernst&Young (2004):** *Automobilstandort Deutschland in Gefahr?* Ernst&Young

**Ernst, H. (2001):** *Erfolgsfaktoren neuer Produkte: Grundlagen für eine valide empirische Forschung*, Wiesbaden.

**Ernst, H. (2003):** *Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung auf die Validität empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 73, 12, S. 1249-1275.

**Erramilli, M.K. /Rao, C.P. (1993):** *Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach*, in: Journal of Marketing, Vol. 57, S. 19–38.

**Escrig-Tena, A.B. /Bou-Llusar, J.C. (2005):** *A model for evaluating organizational competencies: an application in the context of a quality management initiative*, in: Decision Sciences, Vol. 36, 2, S. 221-257.

**Ethiraj, S. K. /Kale, P./Krishnan, M. S./Singh, J. V. (2005):** *Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry*, in: Strategic Management Journal, Vol. 26, 1, S. 25-45.

**Fama, E.F. (1980):** Agency Problems and the Theory of the Firm, in: Journal of Political Economy, Vol. 88, 2, S. 288-307.

**Fassott, G. (2006):** *Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung*, in: zfbf, Vol. 58., S. 67-88.

**Ferguson, R.J. /Paulin, M. /Bergeron, J. (2005):** *Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Influence of Boundary-Spanner Closeness*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33, 2, S. 217-234.

**Fiedler, M. /Wolff, C. /Picot, A. (2005):** *Antecedents of intentionally incomplete contracts: Evidence from grounded theory*, presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI.

**Firth, R. (1967):** *Themes in Economic Anthropology*, London.

**Fischer, E. /Bristor, J. (1994):** *A feminist poststructuralist analysis of the rhetoric of marketing relationships*, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 11, 4, S. 317-331.

**Flanagan, D.J./O'Shaughnessy, K.C. (2005):** *The Effect of Layoffs on Firm Reputation Citation*, in: Journal of Management, Vol. 31, 3, S. 445-463.

**Fombrun, C.J./Shanley, M. (1990):** *What's in a name? Reputation-building and corporate strategy*, in: Academy of Management Journal, Vol. 33, S. 233-258.

**Fornell, C. /Larcker, D.F. (1981):** *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18, 1, S. 39-50.

**Fornell, C./Bookstein, F.L. (1982):** *Two structural equation models: LISREL and PLS applied to Consumer Exit-Voice Theory*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, No. 4, S. 440-452.

**Fraunhofer ISI (1999):** *Mitteilungen aus der Erhebung "Modernisierung der Produktion"*, Karlsruhe.

**Frenzen, J.K. /Davis, H.L. (1990):** *Purchasing Behavior in Embedded Markets*, in: Journal of Consumer Research, Vol. 17, 1, S. 1-12.

**Freudenberg, T. /Klenk, U. (1999):** *Strategische Veränderungen in der Zulieferpyramide der Automobilindustrie*, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): *Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement*. Wiesbaden, S. 123-134.

**Friedrichs, J. (1985):** *Methoden empirischer Sozialforschung*, Opladen 1985.

**Fritz, W. (1992):** *Marketing-Management und Unternehmenserfolg*, Stuttgart.

- Fritz, W. (1995):** *Marketing-Management und Unternehmenserfolg*, Stuttgart.
- Fuchs, C. /Diamantopoulos, A. (2009):** *Using single-item measures for construct measurement in management research - Conceptual issues and application guidelines*, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 69, 2, S. 195-210.
- Furlotti, M. (2007):** *There is more to contracts than incompleteness: a review and assessment of empirical research on inter-firm contract design*, in: Journal of Management and Governance, Vol. 11, S. 61-99.
- Furubotn, E.G./Pejovich, S. (1972):** *Property Rights and Economic Theory*, in: Journal of Economic Literature, Vol. 10, 4, S. 1137-1162.
- Gadde, L.-E./Jellbo, O. (2002):** *System sourcing – Opportunities and problems*, in: European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 8, 1, S. 43-51.
- Galaskiewicz, J. (1985):** *Interorganizational Relations*, in: Annual Review of Sociology, Vol. 11, S. 281-304.
- Galaskiewicz, J. /Greve, H.R. /Tsai, W. (2004):** *Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective*, in: Academy of Management Review, Vol. 47, 6, S. 795-817.
- Gambetta, D. G. (1988):** *Can we trust trust?*, in: Gambetta, D.G. (Hrsg.): Trust, New York, S. 213-237.
- Ganesan, S. (1994):** *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, in: Journal of Marketing, Vol. 58, S. 1-19.
- Garibaldo, F. /Bardi, A. (2005):** *Introduction*, in: Garibaldo, F./Bardi, A. (Hrsg.): Company strategies and organizational evolution in the automotive sector: A worldwide perspective, Frankfurt a.M. u.a., S. 7-30.
- Gassenheimer, J.B./Baucus, D.B./Baucus, M.S. (1996):** *Cooperative Arrangements among Entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in Franchise Structures*, in: Journal of Business Research, Vol. 36, S. 67-79.
- Gatignon, H. /Anderson, E. (1988):** *The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation*, in: Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 4, 2, S. 305–336.



**Gencturk, E.F. /Aulakh, P.S. (1995):** *The use of process and output controls in foreign markets*, in: Journal of International Business Studies, Vol. 26, 4, S. 755-786.

**Gerbing, D. /Anderson, J. (1988):** *An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 25, S. 186-192.

**Geyskens I. /Steenkamp J.B. /Kumar N. (2006):** *Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis*, in: Academy of Management Journal , Vol. 49, 3, S. 519-543.

**Geyskens, I./Krishnan, R./Steenkamp, J.-B./Cunha, P.V. (2009):** *A Review and Evaluation of Meta-Analysis Practices in Management Research*, in: Journal of Management, Vol. 35, 2, S. 393-419.

**Ghosh, M. /John, G. (1999):** *Governance Value Analysis and Marketing Strategy*, in: Journal of Marketing, Vol. 63, 4, S.131-145.

**Ghosh, M. /John. G. (2005):** *Strategic Fit in Industrial Alliances: An Empirical Test of Governance Value Analysis*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 42, 3, S. 346-357.

**Ghoshal, S. /Moran, P. (1996):** *Bad for practice: A critique of the Transaction Cost Theory*, in: Academy of Management Review, Vol. 21, S. 13-47.

**Gietzmann, M.B. (1996):** *Incomplete contracts and the make-or-buy decision: Governance design and attainable flexibility*, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 21, No. 6, pp. 611-626.

**Glass, G.V. /Stanley, J.C. (1970):** *Statistical methods in education and psychology*, New Jersey.

**Göbel, E. (2002):** *Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendung*, Lucius & Lucius: Stuttgart.

**Goetz, C.J./Scott, R.E. (1981):** *Principles of relational contracts*, in: Virginia Law Review, Vol. 67, S. 1089-1150.

**Goldberg, V. (1976):** *Regulation and administered contracts*, in: Bell Journal of Economics, Vol. 7, S. 426-452.

**Goldberg, V. /Erickson, J.R. (1987):** *Quantity and Price Adjustment in Long-Term Contracts: A Case Study in Petroleum Coke*, in: Journal of Law and Economics, Vol. 31, S. 369–398.

**Gopal, A./Sivaramakrishnan, K./Krishnan, M.S./Mukhopadhyay, T. (2003):** *Contracts in Offshore Software Development: An Empirical Analysis*, in: Management Science, Vol. 49, 12, S. 1671-1683.

**Gouldner, A. (1960):** *The norm of reciprocity*, in: American Sociological Review, Vol, 25, 1, S. 61-78.

**Graf, H. /Putzlocher, S. (2004):** *DaimlerChrysler: Integrierte Beschaffungsnetzwerke*, in: Corsten, D./Gabriel, C. (Hrsg.): Supply Chain Management erfolgreich umsetzen.Grundlagen, Realisierung und Fallstudien, S. 55-71, Berlin.

**Granovetter, M. (1985):** *Economic action and social structures: The problem of social embeddedness*, in: American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3, S.481-510.

**Granovetter, Mark (1995):** *Getting a Job*, Chicago.

**Grant, R. (1991):** *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, in: California Management Review, Vol. 12., S. 114-135.

**Grayson, K. /Ambler, T. (1999):** *The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36, S. 132–141.

**Greca, R. (2005):** *Audi and BMW: Supplier strategies of two successful car producers*, in: Garibaldo, F./Bardi, A. (Hrsg): Company strategies and organizational evolution in the automotive sector: A worldwide perspective, Frankfurt a.M. u.a., S. 85-123.

**Greene, W. (2008):** *Econometric Analysis*, New Saddle River.

**Greif, A. (1993):** *Contract enforceability and economic institutions in early trade: The Maghribi traders coalition*, in: American Economic Review, Vol. 83, S. 525-548.

**Grossman, S.J./Hart, O.D. (1986):** *The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration*, in: Journal of Political Economy, Vol. 94, S. 691-719.

**Gruen, T. W./Shah, R. H. (2000):** *Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships*, in: Journal of Retailing, Vol. 76, 4, S. 483–510.

**Gujarati, D. (2004):** *Basic Econometrics*, New York.

**Gulati, R. (1995):** *Does Familiarity Breed Trust - The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1, S. 85-112.

**Gulati, R. /Khanna, T. /Nohria, N. (1994):** *Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances*, in: *Sloan Management Review*, Vol. 35, 3, S. 61-69.

**Gulati R./Singh, H. (1998):** *The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*, in: *Administrative Science Quarterly* Vol. 43, 4, S. 781-814.

**Gulati, R. /Lawrence, P.R. /Puranam, P. (2005):** *Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 26, S. 415-440.

**Gulati, R. /Sytych, M. (2007):** *Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, pp. 32-69.

**Gulati, R. /Nickerson, J.A. (2008):** *Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance*, in: *Organization Science*, Vol. 19, 5, S. 688–708.

**Gulati, R./Sytych, M. (2008):** *Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust*, in: *Managerial & Decision Economics*, Vol., 2/3, S. 165-190.

**Gulati, R./Lanjay, D./Singh, H. (2009):** *The nature of partnering experience and the gains from alliances*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 30, 11, S. 1213-1233.

**Gundlach, G.T./Cadotte, E.R. (1994):** *Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, 4, S. 516-532.

**Gundlach, G.T. /Achrol, R.S. /Mentzer, J.T. (1995):** *The Structure of Commitment in Exchange*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1, S. 78-92.

**Hackl, P. (2005):** *Einführung in die Ökonometrie*, Pearson Studium: München.

**Hadfield, G.K. (1990):** *Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts*, in: *Stanford Law Review*, Vol. 42, S. 927-992.

**Hagedoorn, J. /Cloudt D. /Van Kranenburg H. (2005):** *Intellectual property rights and the governance of international R&D partnerships*, in: Journal of International Business Studies, Vol. 36, S. 175-186.

**Hagedoorn, J./Hesen, G. (2007):** *Contract Law and the Governance of Inter-Firm Technology Partnerships - An Analysis of Different Modes of Partnering and Their Contractual Implications*, in: Journal of Management Studies, Vol. 44, 3, S. 342-366.

**Hair, J.F. /Anderson, R.E. /Tatham, R.L /Black, W.C. (1998):** *Multivariate Data Analysis*, New Jersey.

**Hair, J./Black, W./Babin, B.J./Anderson, R.E./Tatham, R.L. (2006):** *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ u. a. 2006.

**Hamer, E. (1988):** *Zulieferdiskriminierung*, Minden.

**Hamilton, B.H./Nickerson, J.A. (2003):** *Correcting for Endogeneity in Strategic Management Research*, in: Strategic Organization, 1, S. 50-78.

**Hann, J. /Weber, R. (1996):** *Information Systems Planning: A Model and Empirical Tests*, in: Management Science, Vol. 42, 7, S. 1043-1064.

**Harlow, L.L. /Mulaik, S.A. /Steiger, J.H. (1997):** *What if there were no significance tests?*, Hillsdale.

**Harrigan, K. R. (1983):** *Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy*, Academy of Management Review, Vol. 8, 3, S. 398-405.

**Hartig, J. /Frey, A. /Jude, N. (2007):** *Validität*, in: Moosbrugger, H./Kelava, A. (Hrsg.): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*, S. 135-164, Heidelberg.

**Hartman, F.G.H. /Moers, F. (1999):** *Testing contingency hypotheses in budgetary research: an evaluation of the use of moderated regression analysis*, in: Accounting, Organization and Society, Vol. 24, S. 291-315.

**Hattie, J. (1985):** *Methodology Review: Assessing Unidimensionality of Tests and Items*, in: Applied Psychological Measurement, Vol. 9, S. 139-64.

**Hauser, H. (1991):** *Institutionen zur Unterstützung wirtschaftlicher Kooperationen*, in: Wunderer, R. (Hrsg.): *Kooperation – Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten*, Stuttgart, S. 107-125.

**HAWK 2015 (2003):** *HAWK 2015 – Herausforderung Automobile Wertschöpfungskette*. Studie von McKinsey&Company, in: VDA – Materialien zur Automobilindustrie Nr. 30.

**Hawkins, T.G./Wittmann, C.M./Beyerlein, M.M. (2008):** *Antecedents and consequences of opportunism in buyer-supplier relations: Research synthesis and new frontiers*, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, S. 895-909.

**Heck, R.H. (1998):** *Factor Analysis: Exploratory and Confirmatory Approaches*, in: Marcoulides, G.A. (Hrsg.): *Modern methods for business research*, S. 177-215.

**Heckman, J.J. (1979):** *Sample Selection Bias as a Specification Error*, in: *Econometrica*, Vol. 47, 1, S. 153-161.

**Heide, J.B. (1994):** *Interorganizational Governance in Marketing Channels*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1, S. 71-85.

**Heide, J.B. (2003):** *Plural Governance in Industrial Purchasing*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67, 4, S. 18-29.

**Heide, J.B. / John, G. (1988):** *The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, S. 20- 35.

**Heide J.B. /John G. (1990):** *Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer–supplier relationships*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol 27, S. 24–36.

**Heide J.B. /John G. (1992):** *Do norms matter in marketing relationships?*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, S. 32–44.

**Heide, J.B. /Miner, A.S. (1992):** *The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 2, S. 265-291.

**Heide, J.B. /Wathne, K.H. /Rokkan, A.I. (2007):** *Interfirm Monitoring, Social Contracts, and Relationship Outcomes*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, 3, S. 425–433.

**Helm, R. /Kloyer, M. (2004):** *Controlling contractual exchange risks in R&D interfirm cooperation: An empirical study*, in: *Research Policy*, Vol. 33, S. 1103-1122.

**Hennart, J.F. (1993):** *Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of “market” and “hierarchy”*, in: *Organization Science*, Vol. 4, 4, S. 529-547.

**Hennart, J.F. (2008):** *Transaction Costs perspectives on interorganizational relations*, in: Cropper, S./Ebers, M./Huxham, C./Ring, P.S. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*, Oxford, S. 339-365.

**Herrmann, A. /Huber, F. (2000):** *Determinanten des Erfolgs von quality function deployment-Projekten*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 70, 1, S. 27-52.

**Hild, R. (2005):** *IFO Report Automobilindustrie: stark reduzierte Wertschöpfungsquote und gebremste Produktivitätsentwicklung*, IFO Schnelldienst, 58 (21), S. 39-46.

**Hildebrandt, L. (1998):** *Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung*, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.): *Die Kausalanalyse – Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, S. 86-115, Stuttgart.

**Hill, C. (1990):** *Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 15, 3, S. 500-513.

**Himme, A. (2009):** *Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit*, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): *Methoden der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 485-200.

**Hippler, H-J. (1988):** *Methodische Aspekte schriftlicher Befragungen: Probleme und Forschungsperspektiven*, in: *Planung & Analyse*, Vol. 6, S. 244-248.

**Hobbes, T. (1959):** *Vom Menschen. Vom Bürger*. Hamburg; (Original: *De Homine*. 1658; *De Cive*. 1642).

**Hodgson, G. (2002):** *The Legal Nature of the Firm and the Myth of the Firm–Market Hybrid*, in: *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9, 37–60.

**Hoetker G. (2005):** *How much you know versus how well I know you: Selecting a supplier for a technically innovative component*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 1, S. 75-96.

**Hoetker, G. /Mellewigt, T. (2009):** *Choice and Performance of Governance Mechanisms: Matching Alliance Governance to Asset Type*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 30, S. 1025-1044.

**Holmstrom, B. (1979):** *Moral hazard and observability*, in: Bell Journal of Economics, Vol. 10, S. 74-91.

**Holstrom, B./Kreps, D. (1995):** *Examples and questions about: an economic theory of promises*, Discussion Paper, MIT.

**Homans, C.G. (1958):** *Social behavior as exchange*, in: American Journal of Sociology, Vol. 62, S. 597-606.

**Homburg, C. (1999):** *Bestimmung der optimalen Lieferantenzahl für Beschaffungsobjekte – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde*, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement, S. 150-167, Wiesbaden.

**Homburg, C./Baumgartner, H. (1985):** *Beurteilung von Kausalmodellen – Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen*, in: Marketing ZFP, Vol. 17, 3, S. 162-176.

**Homburg, C. /Baumgartner, H. (1995):** *Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung – Eine Bestandsaufnahme*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 65, 10, S. 1091-1108.

**Homburg, C./Giering, A. (1996):** *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte*, in: Marketing ZFP, Vol. 18, 1, S. 5-24.

**Homburg, C./Hildebrandt, L. (1998):** *Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder*, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse: Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, S. 15-43, Stuttgart.

**Homburg, C. /Krohmer, H. (2008):** *Der Prozess der Marktforschung: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogengestaltung*, in: Herrmann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, S. 21-52, Wiesbaden.

**Homburg, C. /Klarmann, M. /Pfleßer, C. (2008):** *Konfirmatorische Faktorenanalyse*, in: Herrmann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, S. 271-304, Wiesbaden.

**Houston, M. B. (2003):** *Alliance partner reputation as a signal to the market: Evidence from bank loan alliances*, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, S. 330–342.

**Houston, M./Johnson, S.A. (2000):** *Buyer-Supplier Contracts Versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, 1, S. 1-15.

**Howell R.D /Breivik E. /Wilcox J.B. (2007):** *Reconsidering formative measurement*, in: *Psychological Methods*, Vol. 12, S. 205–218.

**Hu, L. /Bentler, P.M. (1998):** *Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification*, in: *Psychological Methods*, Vol. 3, 4, S. 424-453.

**Humphrey, J. / Memedovic, O., (2003):** *The global automotive industry value chain: What prospects for upgrading by developing countries*, UNIDO.

**Hunt, S.D. (2000):** *A general theory of competition*, Thousand Oaks.

**Hurley, A.E. /Scandura, T.A. /Schriesheim, C.A. /Brannick, M.T. /Seers, A. / Vandenberg, R.J. /Williams, L.J. (1997):** *Exploratory and confirmatory factor analysis: guidelines, issues, and alternatives*, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, S. 667–683.

**Hurrle, B. /Kieser, A. (2005):** *Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?* in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol.65, 6, S. 584-602.

**Hüttner, M. /Schwartzing, U. (2008):** *Explorative Faktorenanalyse*, in: Herrmann, A./Homburg, C./Klarman, M. (Hrsg.): *Handbuch Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, S. 241-270, Wiesbaden.

**Huxham, C./Beech, N. (2008):** *Interorganizational Power*, in: Cropper, S./Ebers, M./Huxham, C./Ring, P.S. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*, Oxford, S. 555-579.

**Idson, T. L. /Feaster, D.J. (1990):** *A selectivity model of employer-size wage differentials*, in: *Journal of Labor Economics*, Vol. 8, 1, S. 99–122.

**IKB (2009a):** *IKB Information Automobilzulieferer November 2009*; Webressource.

**IKB (2009b):** *IKB Aktuell: Branche im Fokus*; Webressource: Meldung vom 23/12/2009.

**Ireland, R.D. /Hitt, M.A. /Vaidyanath, D. (2002):** *Alliance management as a source of competitive advantage*, in: *Journal of Management*, Vol. 28, S. 413-446.



**Irlenbusch, B. (2006):** *Are non-binding contracts really not worth the paper*, in: *Managerial & Decision Economics*, Vol. 27, 1, S. 21-40.

**Ivens, B. (2002):** *Beziehungsstile im Business-to-Business Geschäft*, Nürnberg.

**Jackson, J.E. (1991):** *A User's Guide to principal components*, New York.

**Jap, S. (1999):** *Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, 4, S. 461-475.

**Jap, S.D. (2007):** *The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier Relationships*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, 1, S. 146–159.

**Jap, S.D./Ganesan, S. (2000):** *Control Mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, S. 227-245.

**Jap, S. D. /Anderson, E. (2003):** *Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism*, in: *Management Science*, Vol. 49, 12, S. 1684-1701.

**Jarvis, C.B /Mackenzie, S.B. /Podsakoff, P.M. (2003):** *A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 3, S. 199-218.

**Jeffries, F.L. /Reed, R. (2000):** *Trust and Adaptation in Relational Contracting*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 25, 4, S. 873–882.

**Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976):** *Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, S. 305-360.

**John, G. (1984):** *An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, 3, S. 278-289.

**John, G. /Weitz, B. A. (1988):** *Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis*, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4, 2, S. 337–355.

**John, G. /Weitz, B. (1989):** *Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, 1, S. 1-14.

**John, O.P. /Benet-Martinez, V. (2000):** *Measurement: reliability, construct validation, and scale construction*, in: Judd, C.M. (Hrsg.): *The Handbook of Research Methods in Personality and Social Psychology*, New York, S. 339–369.

**Johnson, M.D. /Selnes, F. (2004):** *Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships*, in: *Journal of Management*, Vol. 68, S. 1-17.

**Jones G.R. (1987):** *Organization-client transactions and organizational governance structures*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 30, 2, S. 197–218.

**Jöreskog, K. (1967):** *Some Contributions to Maximum Likelihood Factor Analysis*, in: *Psychometrika*, Vol. 32, S. 443-482.

**Joshi, A. W. /Arnold, S. J. (1997):** *The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Role of Relational Norms*, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 14, 8, S. 823-845.

**Joshi A.W. /Stump R.L. (1999a):** *The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturer-supplier relationships: An empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty, and trust*, in: *Academy of Marketing Science*, Vol. 27, 3, S. 291-305.

**Joshi, A.W. /Stump R.L. (1999b):** *Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory*, in: *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 16, 4, S. 334-352.

**Joshi, A.W./Stump R.L. (1999c):** *Transaction Cost Analysis: Integration of Recent Refinements and an Empirical Test*, in: *Journal of Business To Business Marketing*, Vol. 5, 4, S. 37 – 71.

**Joskow P.L. (1985):** *Vertical integration and long-term contracts: the case of coal-burning electric generating plants*, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1, 1, S. 33–80.

**Joskow, P.L. (1987):** *Contract Duration and relationship-specific investments: Empirical evidence from coal markets*, in: *The American economic review*, Vol. 77, 1, S. 168-184.

**Joskow, P.L. (1988):** *Asset specificity and the structure of vertical relationships: Empirical evidence*, in: *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 4, S. 95–117.

**Joskow, P.L. (1993):** *Asset Specificity and the structure of vertical relationships: Empirical evidence*, in: Williamson, O.E./Winter, S.G. (Hrsg.): *The nature of the firm*, Oxford et al., S. 117-137.

**Jürgens, U. (2005a):** *Restructuring the automobile industry and its workforce: A worldwide perspective*, in: Garibaldi, F./Bardi, A. (Hrsg.): *Company strategies and organisational evolution in the automotive sector: A worldwide perspective*, Frankfurt a.M. u.a., S. 31-56.

**Jürgens, U. (2005b):** *Charakteristika der europäischen Automobilindustrie*, in: Schmidt, G./Bungsche, H./Heyder, T./Klemm, M. (Hrsg.): *Und es fährt und fährt...* Berlin, S. 11-45.

**Kaas, K.P. (1992):** *Marketing und neue Institutionenlehre*, Arbeitspapier No 1 aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorie, Frankfurt a.M.

**Kaas, K.-P. /Schade, C. (1993):** *Bindungsstärke in Kooperations- und Geschäftsbeziehungen am Beispiel der Dienstleistung Unternehmensberatung*, in: Thelen, E.M./Mairamhof, G.B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmarketing: Eine Bestandsaufnahme*. Tagungsband zum 2. Workshop für Dienstleistungsmarketing, Frankfurt a.M. et al., S. 73-99.

**Kabst, R. (2000):** *Steuerung und Kontrolle internationaler Joint Venture*, München.

**Kaiser, H.F. (1970):** *A second generation little jiffy*, in: *Psychometrika*, Vol. 35, 4, S. 401-415.

**Kaiser, H.F./Dickmann, K. (1959):** *Analytic determination for common factors*, in: *American Psychologist*, 14, 425–439.

**Kale, P./Singh, H./Perlmutter, H. (2000):** *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, S. 217-237.

**Kalnins, A. /Mayer, K.J. (2004) :** *Relationships and hybrid contracts: An analysis of contract choice in information technology*, in: *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 20, 1, S. 207-229.

**Kalwani, M. /Narayandas, N. (1995):** *Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms?*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1, S. 1-16.

**Kang, M. /Mahoney, J.T./Tan, D. (2008):** *Why firms make unilateral investments specific to other firms: The Case of OEM suppliers*, in: Strategic Management Journal, Vol. 30, S. 117–135.

**Kanuk, L. /Berenson, C. (1975):** *Mail surveys and response rates: a literature review*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 12, 4, S. 440-453.

**Katsikeas, C. S./Skarmeeas, D./Bello, D. (2009):** *Developing Successful Trust-Based International Exchange Relationships*, in: Journal of International Business Studies, Vol. 40, 1, S. 132–155.

**Kaya, M. (2007):** *Verfahren der Datenerhebung*, in: Albers, S./ Klapper, D./ Konradt, U./Walter, A./ Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden, S. 49-64.

**Kaya, M (2009):** *Verfahren der Datenerhebung*, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methoden der empirischen Forschung, Wiesbaden, S. 49-64.

**Kaya, M./Himme, A. (2009):** *Möglichkeiten der Stichprobenbildung*, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methoden der empirischen Forschung, Wiesbaden, S. 79-88.

**Kelley, S.W. /Skinner, S.J. /Ferrell, O.C. (1989):** *Opportunistic behavior in marketing research organizations*, in: Journal of Business Research, Vol. 18, S. 327-340.

**Kelly, K./Kerwin, K. (1992):** *There's Another Side to the Lopez Saga*, in: BusinessWeek, (August, 23.), S. 26.

**Kelly, S. W./Skinner, S. J./Ferrell O.C. (1989):** *Opportunistic Behavior in Marketing Research Organizations*, in: Journal of Business Research, Vol. 18, S. 327-340.

**Kendall, P./Lazarsfeld, P.F. (1950):** *Problems of survey analysis*, in Merton, R./ Lazarsfeld, P. (Hrsg.): Continuities in Social Research: Studies in the Scope and Methods of the American Soldier, Free Press, Glencoe, Illinois, S. 133–96.

**Kenis, P./Oerlemans, L. (2008):** *The social network perspective: Understanding the structure of cooperation*, in: Cropper, S./Ebers, M./Huxham, C./Ring, P.S. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Interorganizational Relations, Oxford, S. 289-312.

**Kennedy, P. (1998):** *A Guide to Econometrics*, Cambridge.

**Kerlinger, F.N. (1965):** *Foundations of behavioral research*, New York.

**Kim, K. (1999):** *On determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency*, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 16, S. 217–236.

**Kinkel, S. /Zanker, C. (2007):** *Globale Produktionsstrategien in der Automobilindustrie*, Heidelberg.

**Kirchgässner, G. (1991):** *Homo Oeconomicus*, Tübingen 1991.

**Klein, B. (1980):** *Transaction Cost Determinants of 'Unfair' Contractual Arrangements*, in: American Economic Review, Vol. 70, 2, S. 356-362.

**Klein, B. (1993):** *Vertical integration as organizational ownership: The Fisher Body – General Motors relationship revisited*, in: Williamson, O.E./Winter, S.G. (Hrsg.): *The nature of the firm*, Oxford et al., S. 213-226.

**Klein, B. (1996):** *Why Hold-Ups Occur: The Self-Enforcing Range of Contractual Relationships*, in: Economic Inquiry, Vol. 34, 3, S. 444-463.

**Klein, B. /Crawford, R. /Alchian, A. (1978):** *Vertical integration: Appropriable rents and the competitive contracting process*, in: Journal of Law and Economics, Vol. 21, S. 279–326.

**Klein, B. /Leffler, K.B. (1981):** *The role of market forces in assuring contractual performance*, in: Journal of political economy, Vol. 89, S. 615-641.

**Klein, S. (1989):** *A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 17, 3, S. 253- 260.

**Klein S. /Frazier G.L. /Roth V.J. (1990):** *A transaction cost analysis model of channel integration in international markets*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 27, S. 196–208.

**Klein Woolthuis, R./Hillebrandt, B./Nooteboom, B. (2005):** *Trust, contract and relationship development*, in: Organization Studies, Vol. 26, 6, S. 813-840.

**Kleinaltenkamp, M. (1997):** *Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre*, in: Backhaus, K./Günter, B./Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Raffée, H. (Hrsg.): *Marktleistung und Wettbewerb*, Wiesbaden, S. 83-114.

**Kleinaltenkamp, M. /Press, B. (1995):** *Asymmetrische Bindungen in Geschäftsbeziehungen*, in: Diller, H. (Hrsg.)(1995): *Beziehungsmanagement. Dokumentation des 2. Workshops der Arbeitsgruppe „Beziehungsmanagement“ der wissenschaftlichen Kommission für Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre vom 29.-30.09.1995 in Heiligenstadt*, S. 168-183.

**Kleinaltenkamp, M. /Wolters, H. (1997):** *Die Gestaltung von Systempartnerschaften zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern – eine spieltheoretische Analyse*, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 7*. Berlin u. New-York, S. 45-78.

**Klemmert, H. (2004):** *Äquivalenz- und Effekttests in der psychologischen Forschung*, Frankfurt a. M.

**Kline, P. (1983):** *Personality: Measurement and Theory*, NewYork.

**Kline, R.B. (2005):** *Principles and practice of structural equation modeling*, New York.

**Knight, F. H. (1921):** *Risk, uncertainty and profit*, MA Houghton Mifflin: Boston.

**Kniss, D./Müller, R. (2006):** *Verträge in der Lieferkette: Vertragsgestaltung aus Sicht des Zulieferers*, in: *Qualität und Zuverlässigkeit*, 51, 3, S. 26-28.

**Kogut, B. (1988):** *Joint ventures: theoretical and empirical perspectives*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 2, S. 319–332.

**Kogut B. (1991):** *Joint Ventures and the option to expand and acquire*, in: *Management Science*, Vol. 37, 1, S. 19-33.

**Kogut B. /Zander U. (1992):** *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, in: *Organizational Science*, Vol. 3, 3, S. 383-397.

**König, F. (2008):** *The uncertainty-governance choice puzzle revisited: Predictions from Transaction Costs economics, Resource-based theory, and Real Options Theory*, Dissertation, Freie Universität Berlin.

**König, F. /Mellewigt, T. (2006):** *The Uncertainty-Governance Choice Puzzle Revisited: Theoretical Perspectives on Alliance Governance Decisions*, in: Ariño, A./Reuer, J. J. (Hrsg.): *Strategic Alliances: Governance and Contracts*, Houndmills [et al.], S. 122-134.

**Kreps, D.M. (1990):** *Corporate Culture and Economic Theory*, in: Alt, J.E./Shepsle, K.A. (Hrsg.): *Perspectives on positive political economy*, Cambridge.

**Kreps, D.M. (1990b):** *A Course in Microeconomic Theory*, New York.

**Kreps, D.M. /Wilson, R. (1982):** *Reputation and imperfect information*, in: *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, S. 253–279.

**Krickx, G.A. (2000):** *The relationship between uncertainty and vertical integration*, in: *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8, 3, S. 309-329.

**Kroeber-Riel, W. /Weinberg, P. (2003):** *Konsumentenverhalten*, München.

**Kromrey, H. (2006):** *Empirische Sozialforschung*, Stuttgart.

**Krystek, U. (1999):** *Beschaffung und Vertrauen*, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): *Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement*, S. 827-846, Wiesbaden.

**Krzeminska, A. (2008):** *Determinants and management of make-and-buy : an extension to transaction cost economics*, Wiesbaden.

**Kubicek, H. (1975):** *Empirische Organisationsforschung*, Stuttgart.

**Kühne, B. (2008):** *Asymmetrische Bindungen in Geschäftsbeziehungen*, Wiesbaden.

**Kumar, N. /Stern, L. /Anderson, J. (1993):** *Conducting Interorganizational Research using Key Informants*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 6, S. 1633-1651.

**Kumar, N./Scheer, L.K./J.B. Steenkamp (1995):** *The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, 2, S. 54-65.

**Lado, A.A. /Dant, R.R. /Tekleab, A.G. (2008):** *Trust-Opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from the Retail Industry*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 4, S. 401-423.

**Lane, P.J./Cannella, A.A./Lubatkin, M.A. (1998):** *Agency Problems as Antecedents to Unrelated Mergers and Diversification*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 6, S. 555-578.

**Larson, A. (1992):** *Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 1, S. 76-104.

**Lawler, E.J. /Yoon, J. (1996):** *Commitment in exchange relations: Test of a theory of cohesion*, in: *American Sociological Review*, Vol. 61, 1, S. 89-108.

**Lee L.F. (1982):** *Some approaches to the correction of selectivity bias*, in: *Review of Economic Studies*, Vol. 49, S. 355–372.

**Lee, W. (1998):** *A theory of exchange governance: Real option alternative to transaction cost theory*. Unpublished doctoral dissertation. The Ohio State University, Columbus, OH.

**Leiblein, M.J. (2003):** *The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-Based and Real Options Theories*, in: *Journal of Management*, Vol. 29, 6, 937-961.

**Leiblein, M.J. /Miller, D.J. (2003):** *An empirical examination of transaction-and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, S. 839-859.

**Leung, S.F. /Yu, S. (1996):** *On the choice between sample selection and two-part models*, in: *Journal of Econometrics*, Vol. 72, S. 197-229.

**Levine, S. /White, P. E. (1961):** *Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, S. 583-601.

**Lewicki, R. J. /Bunker, B. (1996):** *Developing and maintaining trust in work relationships*, in: Kramer, R.M./ Tyler, T.R. (Hrsg.): *Trust in Organizations – Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks et al. 1996, S. 114-139.

**Li, L. /Ng, P. (2002):** *Dynamics of export channel relationships in high velocity environments*, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 6, S. 505–514.

**Lieberman, M.B. (1991):** *Determinants of vertical integration: An empirical test*, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 39, S. 451-466.

**Lienert, G. /Raatz, U. (1998):** *Testaufbau und Testanalyse*, Weinheim.

**Liker, J.K./Kamath, R.R. /Wasti, S.N./Nagamachi, M. (1996):** *Supplier involvement in automotive component design: Are there really large US Japan differences?*, in: *Research Policy*, 25, 1, S. 59-89.

**Liker, J.K. /Choi, T.Y. (2004):** *Building deep supplier relationships*, in: *Harvard Business Review*, December 2004, S. 104-113.



- Linke, R. (2006):** *Kundenbindung durch spezifische Investitionen*, Wiesbaden.
- Liu, Y./Luo, Y./Liu, T. (2009):** *Governing Buyer-Supplier Relationships Through Transactional and Relational Mechanisms: Evidence From China*, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 27, 4, S. 294–309.
- Lohrke, F.T./Kreiser, P.M./Weaver, K.M. (2006):** *The influence of current firm performance on future SME alliance formation intentions: A six country study*, in: *Journal of Business Research*, Vol. 59, S. 19-27.
- Lothia, R. /Brooks, C.M. /Krapfel, R.E. (1994):** *What constitutes a transaction-specific asset? An examination of the dimensions and types*, in: *Journal of Business Research*, Vol. 30, 3, S. 261-270.
- Lui, S.S. /Ngo, H. (2004):** *The role of trust and contractual safeguards in non-equity alliances*, in: *Journal of Management*, Vol. 30, 4, S. 471-485.
- Luo, Y. (2002):** *Contract, cooperation, and performance in international joint ventures*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 23, S. 903-919.
- Luo, Y. (2006):** *Opportunism in Cooperative Alliances*, in: Shenkar, O./Reuer, J.J. (Hrsg.): *Handbook of Strategic Alliances*, Thousand Oaks, S. 55-79.
- Luo, Y. (2007a):** *An integrated anti-opportunism system in international exchange*, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, S. 855-877.
- Luo, Y. (2007b):** *Are Joint Venture Partners More Opportunistic in a More Volatile Environment?*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 1, S. 39-60.
- Luo, Y./Liu, Y./Xue, J. (2009):** *Relationship Investment and Channel Performance: An Analysis of Mediating Forces*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 7, S. 1113–1137.
- Lusch, R.F. /Brown, J.R. (1996):** *Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, S. 19-38.
- Lyons, B.R. (1996):** *Empirical relevance of efficient contract theory: Inter-firm contracts*, in: *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 12, 4, S. 27–52.
- Lyons, T. /Krachenberg, A. /Henke, J. (1990):** *Mixed motive marriages: What's next for buyer-supplier relations*, in: *Sloan Management Review*, o. Jg., Frühjahr, S. 29-36.
- Macauley, St. (1963):** *Non-contractual relations in Business: A preliminary study*, in: *American Sociological Review*, Vol. 28, S. 55-67.

**Macher, J.T. /Richman, B.D. (2008):** *Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences*, in: Business and Politics (2008): forthcoming.

**MacKenzie S. /Podsakoff P./Jarvis C. (2005):** *The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions*, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 90, 4, S. 710–30.

**MacLeod, W.B. (2007):** *Reputations, Relationships, and Contract Enforcement*, in: Journal of Economic Literature, Vol. XLV, S. 595–628.

**MacNeil, I.R. (1974):** *The many futures of contracts*, in: Southern California Law Review, Vol. 47, 5, S. 691-816.

**MacNeil, I.R. (1978):** *Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law*, in: Northwestern University Law Review, Vol. 47, S. 691-816.

**MacNeil, I.R. (1980):** *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*, New Haven.

**Maddala, G.S. (1983):** *Limited-Dependent and Qualitative Variables in Econometrics*, Cambridge, UK.

**Madhok, A. /Tallman, S.B. (1998):** *Resources, Transactions, and Rents: Managing Value Through Inter-Firm Collaborative Relationships*, in: Organization Science, Vol. 9, 3, S. 326-39.

**Majumdar S.K./Ramaswamy, V. (1994):** *On the role of social asset specificity in the channel integration decision*, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 150, S. 375–400.

**Malinowski, B. (1922):** *Argonauts of the Western Pacific*, London.

**Markides C.C. /Williamson P.J. (1994):** *Related diversification, core competencies and corporate performance*, in: Strategic Management Journal, 15 (Special Issue), S. 149-167.

**Marsh, H.W./Balla, J.R./Hau, K.T. (1996):** *An evaluation of incremental fit indices: A clarification of mathematical and empirical properties*, in: Marcoulides, G.A./Schumacker, R.E. (Hrsg.): *Advanced Structural Equation Modeling Techniques*, Mahwah, NJ, S. 315–354.

**Marshall, A. (1948):** *Principles of economics*, New York.

**Masten , S.E. (1984):** *The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry*, in: Journal of Law and Economics, Vol. 27, 2, S. 403-418.

**Masten, S.E. (1988):** *Equity, opportunism, and the design of contractual relations*, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 144, 1, S. 180-195.

**Masten, S.E. (1993):** *Transaction Costs, Mistakes, and Performance: Assessing the Importance of Governance*, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 14, 2, Special Issue: Transactions Costs, S. 119-129.

**Masten, S.E. (1996a):** *Empirical research in transaction costs economics: Challenges, Progress, Directions*, in: Groenewegen, J. (Hrsg.): Transaction Cost Economics and beyond, Boston, S. 43-64.

**Masten, S.E. (1996b):** *Oliver E. Williamson*, in: W.J. Samuels (Hrsg.): American Economists of the Late Twentieth Century, Cheltenham, S. 384-406.

**Masten, S.E. (2000):** *Contractual Choice*, in: Bouckaert, B./De Geest, G. (Hrsg.): Encyclopedia of Law and Economics, Vol. III, The Regulation of Contracts, Cheltenham UK, S. 25-45.

**Masten, S.E. /Meehan, J.W./Snyder, E.A. (1991):** *The costs of organization*, in: Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 7, 1, S. 1–25.

**Masten, S.E./Saussier, S. (2000):** *Econometrics of contracts: An assessment of developments in the empirical literature on contracting*, in: Revue d'Economie Industrielle, 92, S. 215–236.

**Masters, J./Miles, G. (2002):** *Predicting the use of external labor arrangements: A test of the transaction costs perspective*, in: Academy of Management Journal, Vol. 45, S. 431-442.

**Mayer, K.J. (2006):** *Spillovers and governance: An analysis of knowledge and reputational spillovers in information technology*, in: Academy of Management Journal, Vol. 49, 1, S. 69-84.

**Mayer, K.J. /Argyres, N.S. (2004):** *Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry*, in: Organization Science, Vol. 15, 4, S. 394-410.

**Mayer, K.J./Bercovitz, J. (2005):** *The influence of inertia on contract design: Contingency planning in information technology service contracts*, working paper, University of Southern California, forthcoming in *Managerial & Decision Economics*.

**Mayer, K.J. /Bercovitz, J. (2008):** *The Influence of Inertia on Contract Design: Contingency Planning in Information Technology Service Contracts*, in: *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, S. 149–163.

**Meier, M. (2010):** *Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence*, in: *International Journal of Management Reviews*, in press (DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00287.x DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00287.x).

**Meinig, W. (2005):** *Die Beziehung zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern*, in: Schmidt, G./Bungsche, H./Heyder, T./Klemm, M. (Hrsg.): *Und es fährt und fährt....* Berlin, S. 47-57.

**Meißner, H.-R. /Jürgens, U. (2007):** *Zur Lage der deutschen Automobilzulieferindustrie im Jahr 2007*: Studie, erstellt für die Bundestagsabgeordnete Bettina Zimmerman.

**Mellewigt, T. (2003):** *Management von Strategischen Kooperationen*, Wiesbaden.

**Mellewigt, T. / Madhok, A. /Weibel, A. (2007b):** *Trust and formal contracts in interorganizational relationships - Substitutes and complements*, in: *Managerial & Decision Economics*, Vol. 28, S. 833-847.

**Mellewigt, T./ Hickel, A. /Krzeminska, A. (2007a):** *Sourcingstrategien in ausgewählten Branchen: Ein Praxisbericht*, Bresser, R.K.F./Mellewigt, T. (Hrsg.): *Diskussionsbeiträge des Instituts für Management*, Neue Folge # 02/2007, Freie Universität Berlin.

**Ménard, C. (2004):** *The economies of hybrid organizations*, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 160, S. 345-376.

**Milgrom, P. /Roberts, J. (1992):** *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, (NY).

**Milgrom, P.R. /North, D.C. /Weingast, B.R. (1990):** *The role of institutions in the revival of trade: The law merchant, private judges, and the champagne fairs*, in: *Economics & Politics*, Vol. 2, S. 1-23.

**Milliken, E.J. (1987):** *Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1, S. 133-143.

**Mishra, D.P. /Heide, J.B. /S.G. Cort (1998):** *Information Asymmetry and Levels of Agency Relationships*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, S. 277-295.

**Monteverde, K. /Teece, D.J. (1982):** *Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry*, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, S. 206–213.

**Moorman, C. /Zaltman, G. /Deshpandé, R. (1992):** *Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, S. 314–328.

**Moosbrugger, H./ Schermelleh-Engel, K. (2007):** *Exploratische (EFA) und konfirmtatorische Faktorenanalyse*, in: Moosbrugger, H./Kelava, A. (Hrsg.): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*, S. 308-324, Heidelberg.

**Morgan, R.M./Hunt, S.D. (1994):** *The commitment-trust theory of relationship marketing*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, 3, S. 20-35.

**Morgan, N.A./Kaleka, A./Gonner, R.A. (2007):** *Focal Supplier Opportunism in Supermarket Retailer Category Management*, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 25, 2, S. 512–527.

**Moschandreas, M. (1997):** *The role of opportunism in transaction cost economics*, in: *Journal of Economic Issues*, Vol. 31, 1, S. 39-57.

**Mudambi, R. /Helper, S. (1998):** *The “close but adversarial” model of supplier relations in the U. S. auto industry*, in: *Strategic Management Journal*, 19, S. 775-792.

**Müller, D. (2009):** *Moderatoren und Mediatoren in Regressionen*, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): *Methoden der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 237-252..

**Muris, T.J./Scheffman/David, T./Spiller, P.T. (1992):** *Strategy and Transaction Costs: The Organization of Distribution in the Carbonated Soft Drink Industry*, in: *Journal of Economics and Management Strategy*, 1, 1, S. 83-128.

**Murray, J.Y./Kotabe, M./Wildt, A.R. (1995):** *Strategic and Financial Performance Implications of Global Sourcing Strategy: A Contingency Analysis*, Vol. 26, 1, 1995, S. 181- 202.

**Murry, J.P./Heide, J.B. (1998):** *Managing Promotion Program Participation within Manufacturer-Retailer Relationships*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, S. 58-69.

**Murray, J.Y./Kotabe, M. (1999):** *Sourcing Strategies of U.S. Service Companies: A Modified Transaction- Cost Analysis*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 9, S. 791- 809.

**Nahapiet, J. (2008):** *The role of social capital in interorganizational relationships*, in: Cropper, S./Ebers, M./Huxham, C./Ring, P.S. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*, Oxford, S. 580-606.

**Netemeyer, R. G /Bearden, W. O. /Sharma, S. (2003):** *Scaling Procedures: Issues and Applications*, Thousand Oaks et al.

**Newman, R. (1989):** *Single Sourcing: Short term vs. Long-term problems*, in: *Journal of Purchasing and Materials Management*, o. Jg., Sommer, S. 20-25.

**Nickerson, R.S. (2000):** *Null Hypothesis Significance Testing: A Review of an Old and Continuing Controversy*, in: *Psychological Methods*, 5, 241–301.

**Noorderhaven, N.G. (1995):** *The argumentational texture of transaction cost economics*, in: *Organization Studies*, Vol. 16, S. 605-623.

**Noorderhaven, N.G. (1995b):** *Trust and Transactions: Toward Transaction Cost Analysis with a Differential Behavioral Assumption*, in: *Tijdschrift voor Economie en Management*, Vol. XL, 1, S. 5-18.

**Noorderhaven, N.G. (1996):** *Opportunism and trust in Transaction Cost Economics*, in: Groenewegen, J. (Hrsg.): *Transaction Cost Economics and beyond*, Boston, S. 105-128.

**Noordewier, T.G. /John, G. /Nevin, J.R. (1990):** *Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, 4, S. 80-93.

**Nooteboom, B. (1993):** *An Analysis of specificity in Transaction Cost Economics*, in: *Organization Studies*, Vol. 14, S. 443-451.

**Nooteboom, B. (1996):** *Trust, Opportunism and Governance: A process and control model*, in: *Organization Studies*, 17, S. 985-1010.

**Nooteboom, B. (2002):** *Trust - Forms, Foundations, Functions, Failures, and Figures*, Cheltenham.

**Nooteboom, B. /Berger, H. /Noorderhaven, N. (1997):** *Effects of trust and Governance on Relational Risk*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 2, S. 308-338.

**North, D.C. (1990):** *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge.

**Nunnally, J. (1978):** *Psychometric Theory*, New York.

**Nunnally, J.C. /Bernstein, I.H. (1994):** *Psychometric theory*, New York.

**O'Leary-Kelly, S.W./Vokurka, R.J. (1998):** *The empirical assessment of construct validity*, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 16, S. 387-405.

**Oliver Wyman (2008):** *Krise in der Automobilindustrie: D-Day der Automobilzulieferer*.

**Oliver Wyman (2009):** *New automotive deal: VDA und Oliver Wyman-Studie über die Automobilzulieferindustrie*.

**Oliver, C. (1990):** *The determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 16, S. 241-265.

**Ouchi, W.G. (1980):** *Market, Bureaucracies, and Clans*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 1, S. 129-141.

**Oxley J.E. (1997):** *Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach*, in: *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 13, 2, S. 387-409.

**Palay, T. (1984):** *Comparative Institutional Economics: The Governance of rail freight contracting*, in: *Journal of legal studies*, Vol. 13, S. 265-287.

**Parkhe, A. (1993):** *Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 4, S. 794-829.

**Parmigiani, A. E. (2003):** *Concurrent sourcing: When do firms both make and buy?*, PhD Dissertation, University of Michigan.

**Parmigiani, A. E. (2007):** *Why do firms both make and buy?*, in: Strategic Management Journal, Vol. 28,3, S. 285-311.

**Patterson, G.A. (1992):** *Sears' Brennan Accepts Blame For Auto Flap*, in: Wall Street Journal, (Juni, 23), B2.

**Pearson, K. (1907):** *On further methods of determining correlation.* Draper's Company Memoirs, Biometric Series IV.

**Pedhazur, E.J./Schmelkin, L.P. (1991):** *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*, Erlbaum.

**Perrow, C. (1981):** *Markets, Hierarchies and Hegemony: A Critique of Chandler and Williamson*, in: Van den Ven, A.H./Joyce, W.F. (Hrsg.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York, S. 371-386.

**Peter, J.P. (1979):** *Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, 2, S. 6-17.

**Peter, J.P. (1981):** *Construct validity: a review of basic issues and marketing practices*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18,2, S. 133-145.

**Peter, J. P. /Churchill, G. A. (1986):** *Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: a meta-analysis*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 23, 1, S. 1-10.

**Peterson, R.A. (1994):** *A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha*, in: Journal of Consumer Research, Vol. 21, 2, S. 381-391.

**Pfeffer, J. /Salancik, G.R. (1978):** *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York.

**Picot, A. (1982):** *Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert*, in: Die Betriebswirtschaft, 42, S. 267-284.

**Picot, A. /Dietl, H. /Franck, E. (1999):** *Organisation – Eine ökonomische Perspektive*, Stuttgart.

**Pillings, B.K./Crosby, L.A./Jackson, D.W. (1994):** *Relational Bonds in Industrial Exchange: An Experimental Test of the Transaction Cost Economic Framework*, in: Journal of Business Research, Vol. 30, 3, S. 237-251.



**Pindyck, R.S./Rubinfeld, D. (1991):** *Econometric Models and Econometric Forecasts*, New York.

**Ping, R.A. (1993):** *The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 69, 3, S. 320-352.

**Pisano, G. (1990):** *The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1, S. 153-176.

**Plambeck, E.L. /Taylor, T.A. (2006):** *Partnership in a dynamic production system with unobservable actions and noncontractible output*, in: *Management Science*, Vol. 52, 10, S. 1509-1527.

**Plinke, W. (1997):** *Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements*, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin, S. 1-62.

**Podsakoff, P. M. /Organ, D. W. (1986):** *Self-reports in organizational research: problems and prospects*, in: *Journal of Management*, Vol. 12, 4, S. 531-544.

**Podsakoff, P.M. /MacKenzie, S.B. /Lee, J.Y. /Podsakoff, N.P. (2003):** *Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 5, S. 879–903.

**Poppo, L. (1991):** *Reputation and supplier opportunism in markets and firms*, University of Pennsylvania, Ann Arbor, Michigan.

**Poppo, L. (2003):** *The Visible Hands of Hierarchy within the M-Form: An Empirical Test of Corporate Parenting of Internal Product Exchanges*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 40, S. 403- 430.

**Poppo L. /Zenger T. (1998):** *Testing Alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge based and measurement explanations for make or buy decisions in information services*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 9, S. 853–877.

**Poppo L. /Zenger T. (2002):** *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 8, S. 707-725.

**Poppo, L. /Zheng Zhou, K. /Ryu, S. (2008):** *Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the SOF*, in: *Organization Science*, Vol. 19,1, S. 39-55.

- Porter, M.E. (1999):** *Wettbewerb und Strategie*, München.
- Powell, W.W. (1990):** *Neither Market nor Hierarchy: Network forms of organization*, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, S. 295-336.
- Pregibon, D. (1979):** *Data analytic methods for generalized linear models*, Toronto.
- Preß, B. (1999):** *Spezifitätsbedingte Bindungen in Geschäftsbeziehungen*. Arbeitspapier Nr. 13 der Berliner Reihe "Business-to-Business Marketing" (Hrsg.): Kleinaltenkamp, M., Berlin.
- Proppe, D. (2009):** *Endogenität und Instrumentenschätzer*, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): *Methoden der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 253-266.
- Provan, K.G. (1993):** *Embeddedness, Interdependence, and Opportunism*, in: *Journal of Management*, Vol. 19, 4, in: *Organizational Supplier-Buyer Networks*, S. 841-856.
- Provan, K.G. /Skinner, S.J. (1989):** *Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations*, in: *Academy of Management Journal*, 32, S. 202-212.
- Provan, K.G./Gassenheimer, J.B. (1994):** *Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercised power*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 31, S. 55-68.
- Puhani, P. (2000):** *The Heckman correction for sample selection and its critique*, in: *Journal of economic surveys*, Vol. 14, 1, S. 53-68.
- Raithel, S. (2009):** *Einführung in die kovarianzbasierte Analyse von Strukturgleichungsmodellen*, in: Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft*, München, S. 541-601.
- Ramsey, J.B. (1969):** *Tests for specification errors in classical least squares regression analysis*, in: *Journal of Royal Statistical Society*, 31, S. 350-371.
- Rao, A.R. /Bergen, M.E. (1992):** *Price premiums variations as a consequence of buyers' lack of information*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, S. 412-423.
- Rao, A.R./Ruekert, R.W. (1994):** *Brand alliances as signals of product quality*, in: *Sloan Management Review*, Vol. 36, S. 87-97.

**Rappaport, A. (1989):** *Prisoner's Dilemma*, in: Eatwell, J./Milgate, M./Newman, P. (Hrsg.): *The new Palgrave game theory*, S. 199-204, New York: W. W. Norton.

**Reed R. /DeFillippi R. (1990):** *Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 15, 1, S. 88-102.

**Regan, L. (1997):** *Vertical Integration in the Property-Liability Insurance Industry: A Transaction Cost Approach*, in: *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 64, 1, S. 41-62.

**Reuer, J.J. /Ariño, A. (2002):** *Contractual Renegotiations in Strategic Alliances*, in: *Journal of Management*, Vol. 28, 1, S. 47-68.

**Reuer, J.J. /Shen, J.-C. (2004):** *Sequential divestiture through initial public offerings*, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 54, 2, S. 249-266.

**Reuer, J.J. /Ariño, A. /Mellewigt, T. (2006):** *Entrepreneurial alliances as contractual forms*, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, S. 306-325.

**Reuer, J.J. /Ariño, A. (2007):** *Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 28, S. 313-330.

**Richter, R. /Furubotn, E.G. (1996):** *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*, Tübingen.

**Richter, R./Furubotn, E.G. (2003):** *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*, Tübingen.

**Richter, W. (1992):** *Die kombinierte Auslagerungs- und Verbundstrategie im industriellen Zulieferwesen*, Köln.

**Riesenhuber, F. (2009):** *Großzahlige empirische Forschung*, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): *Methoden der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 1-16.

**Rindfleisch, A. /Heide, J.B. (1997):** *Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 61, 4, S. 30-54.

**Rindova, V. /Williamson, I. /Petkova, A. /Sever, J. (2005):** *Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 48, S. 1033-1050.

**Rindova, V.P. /Williamson, I.O./Petkova, A.P. (2010):** *Reputation as an intangible asset: Reflections on theory and methods in two empirical studies of business school reputations*, in: Journal of Management, Vol. 36, S. 610-619.

**Ring, P.S. (2002):** *The role of contract in strategic alliances*, in: Contractor, F./Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative strategies and alliances, Amsterdam, S. 145-162.

**Ring, P.S. /Van de Ven, A.H. (1992):** *Structuring cooperative relationships between organizations*, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, 7, S. 483-498.

**Ring, P.S. /Van de Ven, A.H. (1994):** *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, in: Academy of Management Review, Vol. 19, S. 90-118.

**Rinkenburger, R. (2009):** *Einführung in die explorative Faktorenanalyse*, in: Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, München, S. 455-476.

**Riordan, M.H./Williamson, O.E. (1985):** *Asset specificity and economic organization*, in: International Journal of Industrial Organization, 3, 365-378.

**Roberts, P.W./Dowling, G.R. (2002):** *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, in: Strategic Management Journal, Vol. 23, S. 1077-1093.

**Robertson T.S./Gatignon, H. (1998):** *Technology development mode: A transaction cost conceptualization*, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, 6, S. 515-531.

**Robinson, J. /Shaver, P. /Wrightsman, L. (1991):** *Criteria for scale selection and evaluation*, in: Robinson, J./Shaver, P./Wrightsman, L. (Hrsg.): Measures of personality and social personal attitudes, S. 15-29, San Diego.

**Robson, M.J./Katsikeas, C.S./Bello, D.C. (2008):** *Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity*, in: Organization Science, Vol. 19, 4, S. 647-665.

**Rokkan, A.I. /Heide, J.B. /Wathne, K.H. (2003):** *Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 40, 2, S. 210-224.

**Roland Berger (2007):** *Supplier Business: Further increasing pressure on suppliers' margins*; Webresource.

**Rossiter, J.R. (2002):** *The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing*, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, 4, S. 305-335.

**Roth, S. (2005):** *Informatisierung in der Automobilindustrie, Vortrag anlässlich der Tagung: Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch*; Darmstadt, am 28.01.2005.

**Royston, P. (1982):** *An extension of Shapiro and Wilks's W test for normality to large samples*, in: *Applied Statistics*, 31, S. 115–124.

**Ryall, M./Sampson, R.C. (2004):** *Do prior alliances influence contract structure? Evidence from technology alliance contracts*. Working Paper, Melbourne University.

**Ryall, M.D./Sampson, R.C. (2009):** *Formal Contracts in the Presence of Relational Enforcement Mechanisms: Evidence from Technology Development Projects*, in: *Management Science*, Vol. 55, 6, S. 906-925.

**Sako, M. (1992):** *Prices, Quality, and Trust*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

**Sako, M. (1995):** *Suppliers' Associations in the Japanese Automobile Industry: Collective action for technology diffusion*. Research Paper presented at the International Motor Vehicle Program Conference in Toronto, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Ma.

**Sako, M /Helper, S. (1998):** *Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States*, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 34, 3, S. 387-417.

**Santoro, M.D. /McGill, J.P. (2005):** *The effect of uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances*, in: *Strategic Management Journal* Vol. 26, 13, S. 1261-1269.

**Sanz, F.J. (2007):** *Ganzheitliche Beschaffungsstrategie als Gestaltungsrahmen der globalen Netzwerkkintegration in der Automobilindustrie*, in :Sanz, F.J./Semmler, K./Walther, J. (Hrsg.): *Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz*, S. 3-24, Heidelberg.

**Saussier, S. (2000):** *Transaction Costs and Contractual Incompleteness: The case of Electricité de France*, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 42, S. 189-206.

**Schanz, G. (1999):** *Exklusivrechte auf die ökonomische Perspektive? Konfrontation neoinstitutionalistischer Anmaßungen mit verhaltenstheoretischen Argumenten*, in: Edeling, T./Jann, W./Wagner, D. (Hrsg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus, Überlegungen zur Organisationstheorie*, Opladen 1999.

**Schermelleh-Engel, K./Werner, Christina (2007):** *Methoden der Reliabilitätsbestimmung*, in: Moosbrugger, H./Kelava, A. (Hrsg.): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*, S. 113-134, Heidelberg.

**Schilling, M.A. /Steensma, H.K. (2002):** *Disentangling the theories of firm boundaries: A path model and empirical test*, in: *Organization Science*, Vol. 13, 4, S. 387-401.

**Schneider, H. (2009):** Nachweis und Behandlung von Multikollinearität, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): *Methoden der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 221-235.

**Schnell, R. /Hill, P. B. /Esser, E. (2005):** *Methoden der empirischen Sozialforschung*, München.

**Schnell, R. /Hill, P. B. /Esser, E. (2008):** *Methoden der empirischen Sozialforschung*, München.

**Schrader, S. (1993):** *Kooperation*, in: Hauschildt, J./Grün, O./Witte, E. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung zu einer Realtheorie der Unternehmung Festschrift für Eberhard Witte*, Stuttgart, S. 222-254.

**Schwab, A. /Miner, A.S. (2008):** Learning in hybrid-project systems: The effects of project performance on repeated collaboration, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 51, 6, 1117–1149.

**Semmler, K. /Mahler, D. (2007):** *Von Beschaffung zum Wertschöpfungsmanagement – Gestaltungsdimensionen einer Funktion im Wandel*, in: Sanz, F.J./Semmler, K./Walther, J. (Hrsg.): *Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz*, S. 25-48, Heidelberg.

**Shamsie, J. (2003):** *The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, S. 199–215.

**Shapiro, C. (1985):** *Consumer information, product quality, and seller reputation*, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, S. 20–35.

**Shapiro, S.S./Wilk, M.B. (1965):** *An analysis of variance test for normality (complete samples)*, in: *Biometrika*, 52, S. 591–611.

**Sharma, A. (1997):** *Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, 3, S. 758-799.

**Sharma, S. /Durand, R. /Guraire, O. (1981):** *Identification and Analysis of Moderator Variables*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, S. 291-300.

**Shaver J.M. (1998):** *Accounting for endogeneity when assessing strategy performance: does entry mode choice affect FDI survival?*, in: *Management Science*, Vol. 44, 4, S. 571–586.

**Shelanski, H. /Klein, P. (1995):** *Empirical research in transaction cost economics: A review and assessment*, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 11, S. 335-361.

**Sheppard, B.H. /Tuchinsky, M. (1996):** *Micro-OB and the Network Organization*, in: Kramer, R.M./Tyler, T.R. (Hrsg.): *Trust in Organizations – Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, S. 140-165.

**Sheppard, B.H. /Tuchinsky, M. (1996b):** *Interfirm relations – A grammar of pairs*, in: *Research in Organizational behavior*, Vol. 18, S. 331-373.

**Short, J.C./Ketchen, D.J./Palmer, P.B. (2002):** *The role of sampling in strategic management research on performance: a two study analysis*, in: *Journal of Management*, Vol. 28, S. 363-385.

**Shugan, S. (2002):** *In Search of Data: An Editorial*, *Marketing Science*, Vol. 21, 4, 369-377.

**Simon, H.A. (1957):** *Rationality and Administrative Decision Making*, in: Simon, H.A. (Hrsg.): *Models of Man*, New York, S. 196-206.

**Simon, H.A. (1967):** *Models of Man: Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York.

**Simonin, B.L. (1999):** *Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity*, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, 3, S. 463- 490.

**Skarmeas, D. /Katsikeas, C.S. /Schlegelmilch, B.B. (2002):** *Drivers of Commitment and its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective*, in: Journal of International Business Studies, Vol. 33, 4, S. 757-783.

**Skiera, B. /Albers, S. (2008):** *Regressionsanalyse*, in: Herrmann, A./Homburg, C./Klarman, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, S. 467-497, Wiesbaden.

**Slater, G. / Spencer, D. A. (2000):** *The Uncertain Foundations of Transaction Costs Economics*, in: Journal of Economic Issues, Vol. 34, 1, S. 61-87.

**Sobrero, M. /Roberts, E. B. (2002):** *Strategic management of supplier-manufacturer relations in new product development*, in: Research Policy, Vol. 31, 1, S. 159-182.

**Spector, P.E. (1992):** *Summated rating scale construction*, CA.

**Spector, P.E. (2006):** *Method Variance in Organizational Research: Truth or urban legend?*, in: Organizational Research Methods, Vol. 9, 2, S. 221-232.

**Spekman, R.E. (1988):** *Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships*, in: Business Horizons, Vol. 31, 4, S. 75-81.

**Srinivasan, R. /Brush, T.H. (2006):** *Supplier Performance in Vertical Alliances: The Effects of Self-Enforcing Agreements and Enforceable Contracts*, in: Organization Science, Vol. 17, 4, S. 436-452.

**Steeh, C.G. (1981):** *Trends in nonresponse rates, 1952–1979*, in: Public Opinion Quarterly, Vol. 45, S. 40–57.

**Steensma, H.K. /Lyles, M.A. (2000):** *Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives*, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, S. 831-851.

**Steensma, K.H./Corley, K.G. (2001):** *Organizational context as a moderator of theories on firm boundaries for technology sourcing*, in: Academy of Management Journal, Vol. 44, 2, S. 271–291.

**Steiger, J.H. (1990):** *Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach*, in: Multivariate Behavioral Research, Vol. 25, 2, S. 173-180.

**Steyer, R. /Eid, M. (2001):** *Messen und Testen*, Berlin.



**Stiglitz, J. /Weiss, A. (1983):** *Incentive effects of terminations: applications to the credit and labor markets*, in: American Economic Review, Vol. 73, S. 912-927.

**Stinchcombe, A.L. (1985):** *Contracts as Hierarchical Documents*, in: Stinchcombe, A.L./ Heimer, C. (Hrsg.): *Organization Theory and Project Management*, Norwegian University Press.

**Stinchcombe, A.L. (1990):** *Information and Organizations*, Berkeley.

**Stone, E.F./Hollenbeck, J.R. (1984):** *Some issues associated with the use of moderated regression*, in: *Organizational behavior and Human Performance*, Vol. 34, 2, S. 195-213.

**Straub, D. W. (1989):** *Validating instruments in MIS research*, in: *MIS Quarterly*, Vol. 13, 2, S. 146-169.

**Stuart, T.E. (1998):** *Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance formation in a High-Technology Industry*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, 3, S. 668-698.

**Stuckey, J. (1983):** *Vertical integration and Joint Ventures in the Aluminum Industry*, Cambridge.

**Stump, R.L./Heide, J.B. (1996):** *Controlling supplier opportunism in industrial relationships*, in: *Journal of Marketing Research*, 33, S. 431-441.

**Subramani, M.R. (2004):** *How do Suppliers Benefit from Information Technology Use in Supply Chain Relationships?*, in: *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 1, S. 45- 73.

**Subramani, M.R. /Venkatraman N. (2003):** *Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 46, 1, S. 46- 62.

**Suchman, M.C. (2003):** *The contract as social artifact*, in: *Law and Society Review*, Vol. 37, S. 91-142.

**Sutcliffe K.M. /Zaheer A. (1998):** *Uncertainty in the transaction environment: An empirical test*, in: *Strategic Management Journal*, Vol.19, 1, S. 1-23.

**Swan, P.F./Ettlie, J.E. (1997):** *US-Japanese manufacturing equity relationships*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 2, S. 462-479.

**Swedlow, A./Johnson, G./Smithline, N./Milstein, A. (1992):** *Increased Costs and Rates of Use in the California Workers' Compensation System as a Result of Self-Referral by Physicians*, in: *New England Journal of Medicine*, Vol. 327, 21, S. 1502-506.

**Swift, C.O. (1995):** *Preferences for single sourcing and supplier selection criteria*, in: *Journal of Business Research*, Vol. 32, S. 105-111.

**Sydow, J. (1992):** *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden.

**Sydow, J./Möllering, G. (2009):** *Produktion in Netzwerken: Make, buy & cooperate*, München.

**Taylor, T.A./Plambeck, E.L. (2007):** *Supply chain relationship and contracts: the impact of repeated interaction on capacity investment and procurement*, in: *Management Science*, Vol. 53, 10, S. 1577-1593.

**Telser, L.G. (1980):** *A theory of self-enforcing agreements*, in: *Journal of Business*, Vol. 53, S. 27-44.

**The Economist (1996),** *The Over-Prescription Machine*, 341 (Oktober), 66.

**Thibaut, J./Kelley, H.H. (1959):** *The Social Psychology of Groups*, New York.

**Tirole, J. (1988):** *The Theory of industrial organization*, Cambridge.

**Treleven, M./Schweikhart, S. (1988):** *A risk/benefit analysis of sourcing strategies: Single vs. Multiple Sourcing*, in: *Journal of operations management*, Vol. 7, 4, S. 93-114.

**Tsui, A. (1984):** *A role set analysis of managerial reputation*, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34, S. 64-96.

**Ulset S. (1996):** *R&D outsourcing and contractual governance: An empirical study of commercial R&D projects*, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 30, S. 63-82.

**Uzzi, B. (1996):** *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*, in: *American Sociological Review*, Vol. 61, 4, S. 674-698.

**Uzzi, B. (1997):** *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, in: *Administrative Science Quarterly*, 42, S. 35-67.

**Van de Ven, A.H. (1976):** *On the nature, formation, and maintenance of relationships among organizations*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 1, S. 24-36.

**Vázquez, X.H. (2004):** *Allocating Decision Rights on the Shop Floor: A Perspective from Transaction Cost Economics and Organization Theory*, in: *Organization Science*, Vol. 15, 4, S. 463- 480.

**VDA (2001):** *Gemeinsam zum Erfolg. Grundsätze zur Partnerschaft zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern*, Frankfurt a. M.

**VDA (2004):** *Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie*, Frankfurt a.M.

**VDA (2008):** *Auto Jahresbericht 2008*. Verband der Automobilindustrie, Frankfurt a. M.

**VDA (2009):** *Wissmann: Automobilindustrie ist wichtigster Innovationstreiber Deutsche Automobilindustrie steigert als einzige Branche ihre FuE-Investitionen auch im Krisenjahr 2009*; Webressource: „Meldungen“ vom 27/12/2009.

**VDA (2010):** *Weltautomobilnachfrage: 2009 besser als erwartet – 2010 leichtes Wachstumsplus*; Webressource: „Meldungen“ vom 15/01/2010.

**Verbeek, M. (2008):** *A guide to modern econometrics*, New York.

**Vogt, J. (1997):** *Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen: eine institutionenökonomische Analyse*, Wiesbaden.

**Von Auer, L. (2005):** *Ökonometrie*, Heidelberg.

**Walker G. /Weber D. (1987):** *Supplier competition, uncertainty and make-or-buy decisions*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 30, 3, S. 589-596.

**Walker, G. /Weber, D. (1984):** *A transaction cost approach to make-or-buy decisions*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, S. 373–391.

**Walker, G. /Poppo, L. (1991):** *Profit Centers, Single-Source Suppliers, and Transaction Costs*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, S. 66- 87.

**Walton, M. (1997):** *When Your Partner Fails You*, in: *Fortune*, 135, 10, S. 87-89.

**Wang, E.T.G. (2002):** *Transaction attributes and software outsourcing success: an empirical investigation of transaction cost theory*, in: *Information Systems Journal*, Vol. 12, 2, S. 153-181.

**Wanous, J.P. /Reichers, A.E. /Hudy, M.J. (1997):** *Overall job satisfaction: How good are single-item measures?*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, 2, S. 247–252.

**Wathne, K.H. /Heide, J.B. (2000):** *Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions*, in: Journal of Marketing, Vol. 64, 4, S. 36–51.

**Weigelt, K. /Camerer, C. (1988):** *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 5 S. 443-454.

**Weiner, S.P. /Dalessio, A.T. (2006):** *Oversurveying: Causes, consequences, and cures*, in: Kraut, A.I. (Hrsg.): Getting action from organizational surveys: New concepts, methods and applications, San Francisco, S. 294–311.

**Weiss, A.M. /Anderson, E. /MacInnis, D.J. (1999):** *Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions*, in: Journal of Marketing, Vol. 63, 4, S. 74-89.

**Weiss, S. (1999):** *Management von Zuliefernetzwerken: Ein multilaterales Kooperationskonzept am Beispiel der Automobilindustrie*, Zürich.

**Wertz, B. (2000):** *Management von Lieferanten-Produzenten-Beziehungen*, Wiesbaden.

**Whetten, D.A. (1981):** *Interorganizational relations: A review of the field*, in: Journal of higher education, Vol. 52, S. 1-28.

**White, H. (1980):** *A heteroskedasticity-consistent covariance matrix and a direct test for heteroskedasticity*, in: Econometrica, Vol. 48, S. 817-838.

**White, S./Lui, S. S. (2005):** *Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances*, in: Strategic Management Journal, Vol. 26, 10, S. 913–932.

**Wicks, A.C. /Berman, S.L. /Jones, T.M. (1999):** *The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications*, in: Academy of Management Review, Vol. 24, 1, S. 99–116.

**Widaman, K.F. (1993):** *Common factor analysis versus principal component analysis: Differential bias in representing model parameters?*, in: Multivariate Behavioral Research, Vol. 28, S. 263–311.

**Wilcox, J.B./Howell, R.D/Breivik, E. (2008):** *Questions about formative measurement*, in: Journal of Business Research, Vol. 61, S. 1219–1228.

**Wildemann, H. (1992):** *Unter Herstellern und Zulieferern wird die Arbeit neu verteilt*, in: Harvard Manager, Vol. 14, 2, S. 82-93.

**Wilhelm, M. (2008):** *Kooperation und Wettbewerb in Automobilzulieferernetzwerken*, Marburg.

**Wilk, L. (1991):** *Die postalische Befragung*, in: Holm, K. (Hrsg.): *Die Befragung*, Band 1: Der Fragebogen - Die Stichprobe, 4. Auflage, Tübingen, S. 187-200.

**Wilken, C. /Kracht, H.-J. (2003):** *Beschaffung und strategisches Controlling in globalisierten Märkten*, Bogaschewsky, R./Götze, U. (Hrsg.): *Management und Controlling von Einkauf und Logistik*, Gernsbach: S. 113-136.

**Williams, B. (1988):** *Formal structures and social reality*, in: Gambetta, D. (Hrsg.): *Trust: Making and Breaking cooperative relations*, New York, S. 3-13.

**Williamson, O.E. (1971):** *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*, in: *American Economic Review*, Vol. 61, 2, S. 112-123.

**Williamson, O.E. (1975):** *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York.

**Williamson, O.E. (1979):** *Transaction-Cost-Economics: The Governance of contractual relations*, in: *Journal of Law and Economics*, 22, S. 233-261.

**Williamson, O.E. (1981a):** *The Modern Corporation. Origins, Evolution, Attributes*, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 19, S. 1537-1568.

**Williamson, O.E. (1981):** *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 87, 3, S. 548-577.

**Williamson, O.E. (1983):** *Vertical Merger Guidelines: Interpreting the 1982 Reform*, in: *California Law Review*, Vol. 71, 2, S. 604-618.

**Williamson, O.E. (1983b):** *Credible Commitments: Using hostages to support exchange*, in: *American Economic Review*, Vol. 73, S. 519-540.

**Williamson, O.E. (1985):** *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York.

**Williamson, O.E. (1986):** *Vertical integration and related variations on a Transaction-Cost Economics Theme*, in: Stiglitz, J.E./Mathewson, G.F. (Hrsg.): *New Developments in the analysis of market structure*, MIT Press, S. 149-176.

**Williamson, O.E. (1987):** *Antitrust Economics: Mergers, Contracting and Strategic Behavior*, New York.

**Williamson, O.E. (1990a):** *A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization*, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Vol. 146, S. 61-71.

**Williamson, O.E. (1990):** *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen

**Williamson, O.E. (1991):** *Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*, in: Administrative Science Quarterly, 36. 2, S. 269-296.

**Williamson, O.E. (1993):** *Opportunism and its critics*, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 14, 2, S. 97-107.

**Williamson, O.E. (1996a):** *Transaktionskostenökonomik*, Hamburg.

**Williamson, O.E. (1996b):** *The Mechanisms of Governance*, New York.

**Williamson O.E. (2000):** *The new institutional economics: taking stock, looking ahead*, in: Journal of Economic Literature, Vol. 38, 3, S. 595–613.

**Williamson, O.E. (2002):** *The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract*, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 16, 3, S. 171-195.

**Williamson, O.E. (2005):** *The Economics of Governance*, in: American Economic Review, Vol. 95, 2, S. 1-18.

**Williamson, O.E./Ouchi, W.G. (1981):** *The markets and hierarchies perspective: Origins, implications, prospects*, in: Van de Ven, A.H./Joyce, W.F. (Hrsg.): *Perspectives on organization design and behavior*, New York, S. 347-370.

**Wilson, R. (1985):** *Reputations in games and markets*, in Roth, A.E. (Hrsg.): *Game-Theoretic Models of Bargaining*, Cambridge University Press, New York, S. 65–84.

**Winship, C. /Mare, R.D. (1992):** *Models for sample selection bias*, in: Annual Review of Sociology, Vol. 18, S. 327-350.

**Wolf, J. (2005):** *Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien und Kritik*, Wiesbaden.

**Wolff, C. (2005):** *Stabilität und Flexibilität von Kooperationen – Entwicklung einer wettbewerbsorientierten Flexibilitätstheorie am Beispiel der Automobilindustrie*, Wiesbaden.

**Wolfson, M. (1985):** *Empirical evidence of incentive problems and their mitigation in oil and gas tax shelter programs*, in: Pratt J./Zeckhauser, R. (Hrsg.): *Principals and Agents: The Structure of Business*, Cambridge, MA, S. 101-126.

**Wolters, H. (1995):** *Modul- und Systembeschaffung in der Automobilindustrie: Gestaltung der Kooperation zwischen europäischen Hersteller- und Zulieferunternehmen*, Wiesbaden.

**Wolters, P. (1999):** *Forward Sourcing – Entwicklungsbegleitende Lieferantenauswahl*, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): *Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement*. Wiesbaden, S. 254-264.

**Wooldridge, J. (2002):** *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, Cambridge.

**Wooldridge, J. (2009a):** *Introductory Econometrics*, South-Western.

**Wooldridge, J. (2009b):** *Econometrics: A modern Approach*, Southwestern.

**Wu, F. /Sinkovics, R.R. /Cavusgil, S.T. /Roath, A.S. (2007):** *Overcoming Export Manufacturers Dilemma in International Expansion*, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, 2, S. 283–302.

**Wu, W. (2008):** *Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 45, S. 122-146.

**Wuyts, S. /Geyskens, I. (2005):** *The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, 4, S. 103-117.

**Yan, A. /Gray, B. (1994):** *Bargaining Power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 37, S. 1478-1517.

**Young-Ybarra, C. /Wiersema, M. (1999):** *Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory*, in: *Organization Science*, Vol. 10, 4, S. 439- 459.

**Zaheer, A. /Venkatraman, N. (1994):** *Determinants of Electronic Integration in the Insurance Industry: An Empirical Test*, in: *Management Science*, Vol. 40, 5, S. 549- 566.

**Zaheer, A./Venkatraman, N. (1995):** *Relational Governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange*, in: Strategic Management Journal, Vol. 16, S. 373-392.

**Zeller, R.A. /Carmines, E.G. (1980):** *Measurement in the social sciences. The link between theory and data*, Cambridge.

**Zhao H. /Luo Y. /Suh T. (2004):** *Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review*, in: Journal of International Business Studies Vol. 35, 6, S. 524-544.

**Zhou, K.Z. /Poppo, L. /Yang, Z. (2008):** *Relational ties or customized contracts? An examination of alternative governance choices in China*, in: Journal of International Business Studies, Vol. 39, S. 526–534.



## Deutsche Kurzfassung der Arbeit

Opportunismus ist ein zentrales Problem zwischenbetrieblicher Beziehungen. Die Gefahr einer radikalen Nutzenmaximierung auf Kosten des Partners erhöht Transaktionskosten, fördert die Anzahl zwischenbetrieblicher Konflikte und vermindert die gemeinsame Beziehungsleistung. Die vorliegende Dissertation hat das Ziel, einen theoriegeleiteten, hypothesentestenden Erklärungsbeitrag von Partneropportunismus in Geschäftsbeziehungen zu leisten. Sie fragt deshalb erstens nach Art und Wirkung transaktionskostentheoretisch fundierter *Treiber* partneropportunistischer Verhaltensweisen und zweitens nach der Wirkung eines aus formalen, relationalen und sich selbst durchsetzenden Mechanismen bestehenden Absicherungsdesigns zur wirksamen *Einschränkung* dieser schädigenden Verhaltensweisen. Die Einbettung dieser Fragestellungen erfolgte in einen theoretischen Bezugsrahmen, der sich hauptsächlich aus transaktionskostentheoretischen Überlegungen, aber auch Argumentationssträngen der Social Exchange Theory konstituiert. Damit wird die ubiquitäre Opportunismusannahme des Transaktionskostenansatzes aufgegeben und Opportunismus stattdessen als nur eine *mögliche* von vielen denkbaren Verhaltensweisen der Kooperationspartner betrachtet, die über den Einsatz verschieden gelagerter Mechanismen bewusst beeinflusst werden kann. Daten aus 124 Hersteller-Zulieferer-Beziehungen der deutschen Automobilindustrie belegen den Einfluss von Leistungsambiguität, Transaktionsfrequenz sowie verschiedenen Formen von Faktorspezifität und Umweltunsicherheit auf das Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen. Als wirksame Mittel zur Begrenzung von Partneropportunismus konnten vor allem die Reputation des Partners, die Aussicht auf eine zukünftige Zusammenarbeit sowie die gemeinsame Vergangenheit mit dem Partner identifiziert werden. Formale Verträge erwiesen sich hingegen als wenig wirkungsvoller Absicherungsmechanismus. Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus, dass formale und relationale Vertragsregime keine einfachen Substitute darstellen und unterschiedliche Fähigkeiten aufweisen, partneropportunistische Verhaltensweisen zu begrenzen: Während der Gefahr von Leistungsambiguität im Rahmen eines *formalen* Vertragsregimes wirkungsvoll begegnet werden kann, erweist sich das *relationale* Vertragsregime als besonders effektiv, die von verschiedenen Formen der Umweltunsicherheit ausgehenden Gefahren zu vermindern.

## Englische Kurzfassung der Arbeit

Transaction cost theory (TCT) particularly emphasizes the importance of the detrimental force of opportunism in interorganizational relationships (IOR). According to Williamson (1985), opportunism is defined as „self-interest seeking with guile.“ Thus, opportunistic behaviour not only raises conflicts and severely damages the relationship between the partners but also seriously raises transactions costs in IOR. Consequently, partner opportunism reduces potential benefits IOR might offer.

Although opportunistic behavior significantly influences the stability of the cooperation and has far-reaching implications for the IOR performance, research on antecedents and influence factors of opportunistic behavior is still limited. The present study aims at filling this research gap and asks, *first*, which antecedents contribute to opportunism in interorganizational relationships and analyses, *second*, which formal, relational and self-enforcing factors are most suitable to dampen the negative effect of such antecedents on opportunistic behaviors. The basic TCE assumption of ubiquitous assumption of opportunism is relinquished in favor of the perception that opportunistic behavior represents only one of many possible behavior options. Along with this newer perspective, the logic of TCT and relational exchange theory is interwoven, and a theoretical framework with testable hypotheses is derived. These hypotheses are tested on a sample of 124 buyer-supplier relationship in the German automotive industry. The results of the multiple regression and subgroup analyses show that opportunism does indeed increase with high performance ambiguity, high transaction frequency, some types of asset specificity and environmental uncertainty. Concerning the moderating effects, the study finds that reputation of the partner, shadow of the future, shadow of the past and the possibility to threat the reputation of the partner considerably reduce the negative effect of the aforementioned antecedents on opportunism. In contrast, formal contracts are not effective in reducing opportunistic behavior. In addition, the results also indicate that formal and relational contracting regimes are not simply substitutable but that more intricate mechanisms might be at work. For example, the effectiveness of a relational governance regime as a safeguard against opportunism is robust to external uncertainty but not to ambiguity. Conversely, a formal governance regime is robust to ambiguity but not to volatility.

In conclusion, this dissertation provides a theoretical contribution in analyzing what drives opportunism in interorganizational relationships and therewith fills an existing gap in management research. It further provides important managerial implications as it unveils how organizations can protect themselves against partner opportunistic behavior.

**Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, Alexander Hickel, die vorliegende Arbeit selbstständig und unter ausschließlicher Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel erstellt zu haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß veröffentlichtem oder unveröffentlichtem Schrifttum entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Berlin, Juni 2010

Alexander Hickel