

# **„Bezugsobjektspezifische Investitionen im Business- to-Business-Marketing“**

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors  
der Wirtschaftswissenschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der  
Freien Universität Berlin

vorgelegt von  
Dipl.-Kfm. Markus Ungruhe  
aus  
Berlin

Berlin, 2011

Erstgutachter: Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Henning Kreis

Datum der Disputation: 18.02.2011

## Geleitwort

Spätestens mit der Auszeichnung ihrer wichtigsten Vertreter, *Ronald H. Coase* und *Oliver E. Williamson*, mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaft hat die Transaktionskostentheorie eine weltweite Anerkennung in der Scientific Community gefunden. So wundert es nicht, dass diese Theorie auch in der wissenschaftlichen Literatur zum Management und Marketing mittlerweile eine weite Verbreitung und Anwendung erfahren hat. Schaut man sich jedoch speziell diejenigen Arbeiten an, welche empirische Überprüfungen transaktionskostentheoretischer Zusammenhänge in diesen Bereichen beinhalten, stellt man fest, dass die verwendeten Konstrukte zum Teil unterschiedlich interpretiert und verwendet werden und die dabei erzielten Ergebnisse sich zum Teil widersprechen. Dies gilt im Besonderen für den Bereich der Forschung, der sich mit hybriden Formen der Governance ökonomischer Aktivitäten beschäftigt, d.h. mit solchen, die zwischen den ‚reinen‘ Formen des Markts auf der einen und der Hierarchie auf der anderen angesiedelt sind. Besonders auffällig ist dies bei der Frage, wie bei der Steuerung solcher Arten der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit formale und relationale Verträge zusammenwirken. So kamen empirische Untersuchungen mal zu dem Ergebnis, dass sie in dieser Hinsicht als substitutiv anzusehen wären, mal, dass sie komplementär seien, und in wieder anderen Studien wurden sie als substitutiv und komplementär erachtet. Um diese Schwierigkeiten zu überwinden, wurden die ursprünglich transaktionskostentheoretisch basierten Ansätze immer öfter durch Annahmen anderer Theoriebereiche, insbesondere des Resource Based View of the Firm, ergänzt. Dies kann aus wissenschaftstheoretischer Sicht jedoch durchaus kritisch gesehen werden, da die verschiedenen theoretischen Stränge ja auf jeweils unterschiedlichen Grundannahmen basieren, deren Kompatibilität angezweifelt werden kann.

Die Ausgangsthese des Verfassers der vorliegenden Dissertation ist nun, dass der skizzierte Missstand der genannten Forschungsarbeiten darauf zurückzuführen ist, dass die betreffenden Arbeiten die entsprechenden Konstrukte und Zusammenhänge nicht konsequent genug aus der Transaktionskostentheorie abgeleitet haben und dass man, wenn man dies täte, gleichwohl auch in dem genannten Anwendungsbereich zu eindeutigen Erkenntnissen kommen könnte. Einen Schlüssel zur Überwindung der genannten Defizite sieht er dabei in der Anwendung von Überlegungen und Erkenntnissen, die in der deutschsprachigen Literatur zum Business-

to-Business-Marketing im Zuge der Entwicklung von Geschäftstypologien gewonnen worden sind.

Der Verfasser verfolgt in der vorliegenden Dissertationsschrift somit die Ziele, mittels einer konsequent monotheoretischen, nämlich allein transaktionskostentheoretisch begründeten Konzeptualisierung und Operationalisierung der betreffenden Konstrukte auch hybride Governance-Formen voneinander zu unterscheiden und die entsprechenden Effekte empirisch zu überprüfen.

Da es dem Verfasser also um nicht weniger als um eine Erweiterung bzw. Verfeinerung der Transaktionskostentheorie geht, erläutert er hierfür zunächst deren wesentliche Grundlagen, Aussagen und unterschiedliche Strömungen. Anschließend stellt er die wesentlichsten empirischen Arbeiten vor, in denen transaktionskostentheoretische Konstrukte und Zusammenhänge empirisch überprüft worden sind, und diskutiert sie kritisch in Bezug auf die jeweils verwendeten Operationalisierungen sowie im Hinblick auf ihre Konsistenz. Hierbei kommt er zu dem erschreckenden Ergebnis, dass die betreffenden Literaturbeiträge eine Reihe von Defiziten aufweisen, die ihre Aussagekraft erheblich einschränken.

Eine vielversprechende Möglichkeit zur Überwindung der skizzierten Mängel – speziell im Hinblick auf eine Anwendung im Business-to-Business-Bereich – sieht der Autor in der Nutzung von Überlegungen, die in der deutschsprachigen Literatur im Zuge der Ableitung von Geschäftstypologien entwickelt worden sind. Diese sind ebenfalls auf der Basis der Neuen Institutionenökonomik und dabei insbesondere der Transaktionskostentheorie ausgearbeitet, bislang allerdings kaum empirisch überprüft worden. Ein wesentlicher Grund für die Annahme ihrer möglichen Eignung zur Überwindung der skizzierten Defizite ist, dass die betreffenden Konzepte – im Gegensatz zu den zuvor betrachteten Arbeiten – zwischen Einzeltransaktionen und Geschäftsbeziehungen als Bezugsobjekte spezifischer Investitionen unterscheiden und somit auch unterschiedliche Amortisationszeiträume für solche Investitionen in die Betrachtung einbeziehen.

Nachdem der Verfasser auch diese Ansätze dargestellt hat, entwickelt er aufbauend auf den skizzierten Vorüberlegungen eine eigene Konzeptualisierung der transaktionskostentheoretischen Erkenntnisse im Bereich hybrider Governanceformen, die explizit zwischen den Transaktionsdimensionen „Höhe der spezifischen Investitionen“, „Umweltunsicherheit“, „Performance Risiko“, „Relationales Risiko“ und „Amortisationshorizont der spezifischen Investitionen“ unterscheidet. Daraus leitet er wiederum entsprechende Untersuchungshypothesen sowie zwei umfassende Strukturmodelle ab, in

denen die Faktoren, durch welche einmal das wahrgenommene relationale Risiko des Anbieters und einmal die Vertragskomplexität beeinflusst werden, in ihren Wirkungszusammenhängen erfasst sind. Damit legt der Verfasser ein theoretisch anspruchsvolles, komplexes Untersuchungsmodell vor, welches als innovativer Beitrag zur Forschung in diesem Bereich angesehen werden kann.

Die Hypothesen sowie das Modell hat der Autor in einer eigenständigen empirischen Studie überprüft. Zur Generierung der Datensätze hat der Verfasser dabei eine originelle Vorgehensweise gewählt: Über vier Monate hat er täglich mittels einer persönlich adressierten E-Mail 50 Geschäftsführer, Key-Account-Manager oder Vertriebsleiter über das Netzwerk XING eingeladen an seiner Online-Befragung teilzunehmen. Von den 4500 angeschriebenen Managerinnen und Managern beantworteten 642 den Online-Fragebogen, was nicht nur eine absolut hohe Anzahl ist, sondern auch einer für den Business-to-Business-Bereich sehr erfreulichen Rücklaufquote von 14,3 % entspricht.

Da die entsprechenden Überprüfungen und Analysen zu ganz überwiegenden Teilen die zuvor entwickelten Konzeptualisierungen und Überlegungen bestätigen, gelingt es dem Verfasser nicht nur eine ‚rein‘ transaktionskostenökonomisch fundierte und empirisch überprüfte Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kernkonstrukte der Transaktionskostentheorie zu liefern. Er kann zudem zeigen, dass die unterschiedlichen Formen von Unsicherheit im Falle spezifischer Investitionen Interdependenzen aufweisen können, die in bislang existierenden Forschungen nicht explizit berücksichtigt wurden. Und darüber hinaus hat er auch Belege dafür gefunden, dass ausbeutbare Quasirenten vor allem dann handlungsleitend sind, wenn Asymmetrien in Bezug auf die Höhe oder im Hinblick auf die Amortisationszeit der spezifischen Investitionen der jeweiligen Markseiten existieren.

Aufgrund dieser sehr grundsätzlichen Einsichten in die Mechanismen von Transaktionen und Geschäftsbeziehungen auf Business-to-Business-Märkten wünsche ich der vorliegenden Arbeit eine große Anerkennung und breite Resonanz in Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Studienbetreuer beim Studiengang „Executive Master of Business Marketing“ des Marketing Departments der Freien Universität Berlin. An der erfolgreichen Entstehung waren mehrere Personen mittelbar und/oder unmittelbar beteiligt, denen an dieser Stelle mein herzlicher Dank gebührt:

An erster Stelle danke ich meinem Doktorvater, Herrn Univ.-Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp. Er war und ist nicht „nur“ akademischer Lehrer, sondern auch und vor allem Vorbild in Sachen Integrität, Loyalität sowie intellektueller Neugier und Offenheit. Mit seiner konstruktiven Art hat Herr Kleinaltenkamp oftmals dazu beigetragen, im Forschungsprozess unüberwindbar scheinende Hürden zu meistern.

An zweiter Stelle möchte ich mich beim Zweitkorrektor und wenn man so will meinem „akademischen großen Bruder“ Professor Dr. Henning Kreis bedanken. Abgesehen von vielen wertvollen methodischen Anregungen im Bereich der Empirie hat er es immer wieder verstanden, in Phasen der Stagnation des Forschungsprozesses mir gegenüber die nötigen Reizpunkte zu setzen und den für mich persönlich notwendigen Druck aufzubauen. Dies ist ihm nicht zuletzt dadurch gelungen, dass er keinerlei Probleme und Scheu hat, ihm persönlich fremdes wissenschaftliches Terrain zu betreten und zu durchdringen. So gesehen kommt der akademische große Bruder hinsichtlich der Eigenschaft der intellektuellen Neugier und Offenheit also ganz nach dem Doktorvater. An dieser Stelle ist beiden außerdem für den schnellen Begutachtungsprozess zu danken.

Weiterhin möchte ich mich bei Herrn Univ.-Prof. Dr. Frank Jacob, Professor Dr. Doreen Pick und Matthias Claßen bedanken, die als Mitglieder der Promotionskommission mit dafür gesorgt haben, dass das Promotionsverfahren zügig und reibungslos durchgeführt und abgeschlossen werden konnte.

Weiterhin gilt mein Dank allen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen sowie den externen Doktoranden des Marketing Departments, die eine einzigartige Arbeitsatmosphäre geprägt haben. Namentlich erwähnt seien hier insbesondere Dr. Samy Saab, Dr. Ilka Griese, Petra Theuer, Dr. Stefan Chatrath, Matthias Claßen, Ioana Minculescu, Dr. Anja Fell, Dr. Franziska Küster, Dr. Eva Wendt, Jana Möller, Professor Dr. Ingmar Geiger und Univ.-Prof. Dr. Alfred

Kuß sowie PD. Dr. Michaela Haase. Die gemeinsamen sommerlichen Grillfeste, der Betriebsausflug ins Ruhrgebiet, diverse Weihnachtsfeiern und verschiedenste andere dienstliche und nicht dienstliche Anlässe haben viele Freundschaften entstehen lassen, die hoffentlich noch lange andauern. Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle Frau Dr. Ilka Griese, die sich nicht zu schade war, die letzten Fassungen meiner Arbeit gleich zweimal Korrektur zu lesen und mir sowohl formal als auch inhaltlich wertvolle Verbesserungshinweise zu geben. Für inhaltliche Verbesserungsvorschläge und Diskussionen im Rahmen der Entstehung der Dissertation bin ich Dr. Samy Saab und Dr. Manuel Kluckert besonders dankbar. Herzlicher Dank gebührt natürlich auch den aktuellen und ehemaligen studentischen Hilfskräften des Executive Master of Business Marketing für die unermüdliche Unterstützung u.a. bei der Beschaffung der Literatur.

Last but not least danke ich meiner Familie und meinen Freunden für ihr Verständnis und ihre Unterstützung während der Promotionszeit. Insbesondere meinem Freund Hendrik Wermer kann nicht genug gedankt werden für die zeitaufwendige Programmierung des Online-Fragebogens trotz eigener beruflicher und privater Belastungen.

Der allergrößte Dank gebührt jedoch meiner Frau Daniela, die den Fokus immer wieder richtig einstellt(e), wenn das Bild in irgendeiner Weise unscharf zu werden droht(e).

Ihr ist diese Arbeit gewidmet.

Markus Ungruhe

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>GELEITWORT .....</b>	<b>I</b>
<b>VORWORT .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>IX</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>X</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2 DIE TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Entwicklungslinien verschiedener transaktionskostentheoretischer Ansätze.....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Die verschiedenen Ansätze innerhalb der Transaktionskostentheorie .....	12
2.1.2 Der Ansatz von Coase als Grundstein der Transaktionskostentheorie.....	13
2.1.3 Statische Ansätze: Der Messkostenansatz.....	14
2.1.4 Statische Ansätze: Der Governance-Ansatz.....	16
2.1.4.1 Charakteristika einer Transaktion im Governance-Ansatz.....	17
2.1.4.1.1 Faktorspezifität und Quasirente .....	18
2.1.4.1.2 Unsicherheit.....	20
2.1.4.1.3 Transaktionshäufigkeit.....	22
2.1.4.2 Dimensionen möglicher institutioneller Arrangements im Governance-Ansatz.....	22
2.1.5 Zusammenfassung und Würdigung der Statischen Ansätze.....	27
2.1.6 Der dynamische Ansatz der Transaktionskostentheorie.....	28
2.1.6.1 Die Kompetenzen der Unternehmung und ihre (un)mittelbaren Auswirkungen auf das Produktions- und Transaktionskostenverständnis.....	29
2.1.6.2 Die Entwicklung von Transaktions- und Produktionskosten des dynamischen Ansatzes in langfristiger Perspektive .....	31
<b>2.2 Zusammenfassung und Würdigung der verschiedenen Ansätze der Transaktionskostentheorie .</b>	<b>33</b>
<b>3 OPERATIONALISIERUNGEN DER TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE IN MARKETING UND MANAGEMENT – EIN ÜBERBLICK.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Überblicksarbeiten zur Transaktionskostentheorie .....</b>	<b>35</b>
3.1.1 Eckhards Überblicksarbeit zu Vertragsfunktionen .....	39
3.1.2 Quantitative Bewertungen empirischer Forschung zur Transaktionskostentheorie .....	44
<b>3.2 Anwendungen der Transaktionskostentheorie im Bereich der ‚Hybrid Governance‘ .....</b>	<b>51</b>
3.2.1 Auswertung im Zeitraum 2005 bis 2010 erschienener Studien mit Hilfe des SSCI.....	52
3.2.2 Weitere ausgewählte Operationalisierungen der Transaktionskostentheorie in der Marketingforschung.....	65
<b>4 GESCHÄFTSTYPOLOGIEN ALS ANWENDUNG DER NEUEN INSTITUTIONENÖKONOMIK IM BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING..</b>	<b>70</b>
<b>4.1 Marktseiten-integrierende Typologien im Business-to-Business Marketing.....</b>	<b>72</b>
<b>4.2 Marktseiten differenzierende Typologie nach Mühlfeld .....</b>	<b>83</b>



<b>4.3</b>	<b>Zusammenfassung, kritische Würdigung und Weiterentwicklung der Geschäftstypologien.....</b>	<b>87</b>
4.3.1	Auswahl des zu modifizierenden Geschäftstypenansatzes.....	87
4.3.2	Ableitung eines Marktseiten differenzierenden Ansatzes mit Hilfe der Leistungslehre.....	92
<b>5</b>	<b>KONZEPTUALISIERUNG TRANSAKTIONSKOSTENTHEORETISCHER ZUSAMMENHÄNGE VOR DEM HINTERGRUND EINES MODIFIZIERTEN GESCHÄFTSTYPENANSATZES .....</b>	<b>100</b>
<b>5.1</b>	<b>Spezifische Investitionen und Unsicherheit .....</b>	<b>100</b>
<b>5.2</b>	<b>Geschäftstypenkonstellationen und Ihre Auswirkungen auf die verschiedenen Formen der empfundenen Unsicherheit aus Nachfrager- und Anbietersicht .....</b>	<b>103</b>
<b>5.3</b>	<b>Das Konstrukt vertraglicher Governance Regelungen.....</b>	<b>107</b>
<b>6</b>	<b>EMPIRISCHE ÜBERPRÜFUNG .....</b>	<b>111</b>
<b>6.1</b>	<b>Validierung von Kausalmodellen mit Hilfe des PLS-Ansatzes.....</b>	<b>112</b>
6.1.1	Gütebeurteilung reflektiver Messmodelle .....	112
6.1.2	Gütebeurteilung formativer Messmodelle.....	113
6.1.2	Gütebeurteilung von Strukturmodellen.....	114
<b>6.2</b>	<b>Operationalisierung der exogenen Variablen .....</b>	<b>115</b>
6.2.1	Operationalisierung des Konstruktes Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters .....	115
6.2.2	Operationalisierung des Konstruktes Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers .....	118
6.2.3	Operationalisierung des Konstruktes primärer parametrischer Unsicherheit .....	118
6.2.4	Operationalisierung der Kontrollvariablen.....	120
<b>6.3</b>	<b>Operationalisierung der endogenen Variablen.....</b>	<b>122</b>
6.3.1	Operationalisierung des Konstruktes der Verhaltensunsicherheit.....	122
6.3.2	Operationalisierung des Konstruktes des Performance Risikos.....	123
6.3.3	Operationalisierung des Konstruktes Vertragskomplexität .....	126
<b>6.4</b>	<b>Pretest.....</b>	<b>128</b>
6.4.1	Vorläufige Validierung des Konstruktes Höhe spezifischer Investitionen des Anbieters .....	129
6.4.2	Vorläufige Validierung des Konstruktes Höhe spezifischer Investitionen des Nachfragers .....	132
6.4.3	Vorläufige Validierung des Konstruktes Performance Risiko.....	135
6.4.4	Vorläufige Validierung des Konstruktes Vertragskomplexität.....	139
<b>6.5</b>	<b>Hauptuntersuchung .....</b>	<b>142</b>
6.5.1	Datengrundlage und Stichprobenstruktur.....	142
6.5.2	Überprüfung von Validität und Reliabilität der Messmodelle der unabhängigen Variablen .....	149
6.5.2.1	Validierung der unabhängigen Kontrollvariable Relationale Normen.....	150
6.5.2.2	Validierung des mehrdimensionalen Konstruktes Umweltunsicherheit.....	151
6.5.2.3	Validierung des Zwei Konstrukt Modells Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters .....	155
6.5.2.4	Validierung des Zwei Konstrukt Modells Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers .....	157
6.5.3	Überprüfung von Validität und Reliabilität der Messmodelle der abhängigen Variablen.....	159
6.5.3.1	Validierung der abhängigen Variable Relationales Risiko Anbieter .....	159
6.5.3.2	Validierung der abhängigen Variable Performance Risiko .....	160
6.5.3.3	Validierung der abhängigen Variable Vertragskomplexität .....	164
6.5.4	Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen $H_1 - H_6$ .....	168
6.5.5	Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen $H_{10} - H_{11}$ .....	171
6.5.6	Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen $H_8 - H_9$ .....	173
6.5.6.1	Mehrgruppenvergleiche in PLS.....	175
6.5.6.2	Überprüfung der modifizierten Hypothesen $H_{8/9}$ mit Hilfe der Mehrgruppenanalyse .....	177
6.5.7	Diskussion der Ergebnisse .....	178

<b>7</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK .....</b>	<b>180</b>
7.1	Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt.....	180
7.2	Implikationen für die Marketing-Praxis.....	182
7.3	Limitationen der Untersuchung und Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten.....	183
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>185</b>
	<b>ANHANG.....</b>	<b>201</b>

# Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: VORGEHENSWEISE ZUR BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNG. ....	7
ABBILDUNG 2: INSTITUTION UND TRANSAKTION.....	11
ABBILDUNG 3: KOSTENEINFLUSSGRÖßEN NACH DEM MESSKOSTENANSATZ. ....	15
ABBILDUNG 4: UNSICHERHEITSFORMEN IM GOVERNANCE-ANSATZ. ....	21
ABBILDUNG 5: GESCHÄFTSTYPENANSATZ NACH KLEINALTENKAMP. ....	73
ABBILDUNG 6: TYPEN DES BUSINESS-TO-BUSINESS-MARKETING UND DEREN PRAKTISCHE ERSCHEINUNGSFORMEN.....	76
ABBILDUNG 7: ANNAHMEN ÜBER DIE (UN)SICHERHEIT BEZÜGLICH DES HANDLUNGSRAHMENS VON AKTEUREN.....	79
ABBILDUNG 8: SEGMENTATION VON TRANSAKTIONEN NACH EX-ANTE- UND EX-POST- UNSICHERHEIT: GESCHÄFTS- UND VERTRAGSTYPEN. ....	82
ABBILDUNG 9: ABGRENZUNG VON GESCHÄFTSTYPEN NACH BACKHAUS. ....	82
ABBILDUNG 10: ABGRENZUNG VON GESCHÄFTSTYPEN NACH BACKHAUS. ....	83
ABBILDUNG 11: ABGRENZUNG VON GESCHÄFTSTYPENKONSTELLATIONEN NACH MÜHLFELD. .....	85
ABBILDUNG 12: MARKTEBENE UND KUNDENFOKUS. ....	88
ABBILDUNG 13: KUNDENINTEGRIERENDE FAKTORKOMBINATION. ....	94
ABBILDUNG 14: HÖHE UND SPEZIFITÄTSGRAD ALS DETERMINANTEN VON GESCHÄFTSTYPEN. .....	99
ABBILDUNG 15: HÖHE UND SPEZIFITÄTSGRAD ALS DETERMINANTEN VON GESCHÄFTSTYPEN. .....	99
ABBILDUNG 16: KUNDENINTEGRATION ALS BESONDERE AUSPRÄGUNG SEKUNDÄRER PARAMETRISCHER UNSICHERHEIT IN TRANSAKTIONEN UND GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN.....	102
ABBILDUNG 17: STRUKTURMODELL 1.....	106
ABBILDUNG 18: STRUKTURMODELL 2.....	109
ABBILDUNG 19: GAP-MODELL DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT. ....	126
ABBILDUNG 20: BRANCHENVERTEILUNG DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN. ....	145
ABBILDUNG 21: MITARBEITERGRÖßENKLASSEN IN DER STICHPROBE.....	147
ABBILDUNG 22: UMSATZGRÖßENKLASSEN IN DER STICHPROBE.....	147
ABBILDUNG 23: VERTEILUNG DER JEWEILIGEN BERUFSKATEGORIEN IN DER STICHPROBE...	148
ABBILDUNG 24: VERTEILUNG DER BENÖTIGTEN AUSFÜLLZEITEN INNERHALB DER STICHPROBE. ....	149
ABBILDUNG 25: ONLINE-FRAGEBOGEN STARTSEITE.....	208
ABBILDUNG 26: ONLINE-FRAGEBOGEN AUSWAHLSEITE.....	208
ABBILDUNG 27: ONLINE-FRAGEBOGEN VARIANTE VERTRIEB .....	209

# Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: PROPERTY-RIGHTS-, TRANSAKTIONSKOSTEN- UND PRINZIPAL-AGENTEN THEORIE IM VERGLEICH.....	12
TABELLE 2: AUSPRÄGUNGEN DER „COMMON NORMS“ NACH MACNEIL.....	25
TABELLE 3: KOSTENRELEVANTE CHARAKTERISTIKA ALTERNATIVER INSTITUTIONELLER ARRANGEMENTS.....	27
TABELLE 4: IN DIE UNTERSUCHUNG EINBEZOGENE VERÖFFENTLICHUNGEN AUS DEN JAHREN 2005-2010.....	55
TABELLE 5: IN DIE UNTERSUCHUNG EINBEZOGENE VERÖFFENTLICHUNGEN AUS FÜHRENDEN MARKETING JOURNALS.....	66
TABELLE 6: UNSICHERHEIT UND VERTRÄGE.....	80
TABELLE 7: GÜTEBEURTEILUNG REFLEKTIVER MESSMODELLE.....	113
TABELLE 8: GÜTEBEURTEILUNG FORMATIVER MESSMODELLE.....	114
TABELLE 9: GÜTEBEURTEILUNG DES STRUKTURMODELLS.....	115
TABELLE 10: FRAGENKATALOG ZUR ENTSCHEIDUNGSUNTERSTÜTZUNG ÜBER FORMATIVE ODER REFLEKTIVE INDIKATOREN.....	116
TABELLE 11: ERGEBNISSE DES PRETESTS FÜR DAS REFLEKTIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES ANBIETERS“..	129
TABELLE 12: ERGEBNISSE DES PRETESTS FÜR DAS FORMATIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES ANBIETERS“..	130
TABELLE 13: ERGEBNISSE DER VORLÄUFIGEN MULTIKOLLINEARITÄTSPRÜFUNG IM RAHMEN DES PRETESTS FÜR DAS FORMATIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES ANBIETERS“.....	131
TABELLE 14: ERGEBNISSE DER VORLÄUFIGEN PRÜFUNG DES ZWEI-KONSTRUKT-MODELLS „HÖHE SPEZIFISCHER INVESTITIONEN“.....	132
TABELLE 15: ERGEBNISSE DES PRETESTS FÜR DAS REFLEKTIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES NACHFRAGERS“: .....	133
TABELLE 16: ERGEBNISSE DES PRETESTS FÜR DAS FORMATIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES NACHFRAGERS“: .....	134
TABELLE 17: ERGEBNISSE DER VORLÄUFIGEN MULTIKOLLINEARITÄTSPRÜFUNG IM RAHMEN DES PRETESTS FÜR DAS FORMATIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES NACHFRAGERS“.....	134
TABELLE 18: ERGEBNISSE DER VORLÄUFIGEN PRÜFUNG DES ZWEI-KONSTRUKT-MODELLS „HÖHE SPEZIFISCHER INVESTITIONEN DES NACHFRAGERS“.....	135
TABELLE 19: ERGEBNISSE DES PRETESTS FÜR DAS REFLEKTIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „PERFORMANCE RISIKO“.....	136

TABELLE 20: ERGEBNISSE DES PRETESTS FÜR DIE FORMATIV OPERATIONALISIERTEN DIMENSIONEN „PERFORMANCE RISIKO ANBIETER“ UND „PERFORMANCE RISIKO NACHFRAGER“ .....	136
TABELLE 21: ERGEBNISSE DER VORLÄUFIGEN MULTIKOLLEARITÄTSPRÜFUNG IM RAHMEN DES PRETESTS FÜR DAS FORMATIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „PERFORMANCE RISIKO DES ANBIETERS“ .....	137
TABELLE 22: ERGEBNISSE DER VORLÄUFIGEN MULTIKOLLEARITÄTSPRÜFUNG IM RAHMEN DES PRETESTS FÜR DAS FORMATIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „PERFORMANCE RISIKO DES KUNDEN“ .....	137
TABELLE 23: ERGEBNISSE DER VORLÄUFIGEN PRÜFUNG DES KONSTRUKTES ZWEITER ORDNUNG „PERFORMANCE RISIKO“ .....	138
TABELLE 24: ERGEBNISSE DES PRETESTS FÜR DAS KONSTRUKT ZWEITER ORDNUNG „VERTRAGSKOMPLEXITÄT“ .....	139
TABELLE 25: ERGEBNISSE DES PRETESTS FÜR DIE SUBDIMENSION „SAFEGUARDING“ .....	139
TABELLE 26: ERGEBNISSE DES PRETESTS FÜR DIE SUBDIMENSION „ADAPTATION“ .....	140
TABELLE 27: ERGEBNISSE DES PRETESTS FÜR DIE SUBDIMENSION „COORDINATION“ .....	140
TABELLE 28: VORLÄUFIGE ÜBERPRÜFUNG DES FORNELL/LARCKER KRITERIUMS .....	141
TABELLE 29: ERGEBNISSE DER VORLÄUFIGEN PRÜFUNG DES KONSTRUKTES ZWEITER ORDNUNG „VERTRAGSKOMPLEXITÄT“ .....	142
TABELLE 30: VERTEILUNG DES BEREICHES „ANDERE“ IM BEREICH BRANCHEN. ....	146
TABELLE 31: VERTEILUNG DES BEREICHES „ANDERE“ IM BEREICH DER BERUFSKATEGORIEN. .....	148
TABELLE 32: ERGEBNISSE FÜR DAS KONSTRUKT „RELATIONALE NORMEN“ .....	150
TABELLE 33: ERGEBNISSE FÜR DAS KONSTRUKT „RELATIONALE NORMEN“ NACH INDIKATORELIMINATION. ....	151
TABELLE 34: ERGEBNISSE FÜR DIE FORMATIVEN SUBDIMENSIONEN DES KONSTRUKTES UMWELTUNSICHERHEIT. ....	152
TABELLE 35: KORRELATIONSMATRIX DER SUBDIMENSIONEN DES KONSTRUKTES UMWELTUNSICHERHEIT. ....	152
TABELLE 36: ERGEBNISSE DER MULTIKOLLEARITÄTSPRÜFUNG FÜR DAS REDUZIERT KONSTRUKT „UMWELTUNSICHERHEIT“ .....	153
TABELLE 37: ERGEBNISSE DER PRÜFUNG DES KONSTRUKTES ZWEITER ORDNUNG „UMWELTUNSICHERHEIT“ .....	154
TABELLE 38: ERGEBNISSE DER PRÜFUNG DES REDUZIERTEN KONSTRUKTES ZWEITER ORDNUNG „UMWELTUNSICHERHEIT“ .....	154
TABELLE 39: ERGEBNISSE FÜR DAS REFLEKTIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES ANBIETERS“ .....	155
TABELLE 40: ERGEBNISSE FÜR DAS FORMATIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES ANBIETERS“ .....	155

TABELLE 41: ERGEBNISSE DER MULTIKOLLINEARITÄTSPRÜFUNG FÜR DAS FORMATIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES ANBIETERS“ .....	156
TABELLE 42: ERGEBNISSE DER PRÜFUNG DES ZWEI-KONSTRUKT-MODELLS „HÖHE SPEZIFISCHER INVESTITIONEN“ .....	156
TABELLE 43: ERGEBNISSE FÜR DAS REFLEKTIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES NACHFRAGERS“ .....	157
TABELLE 44: ERGEBNISSE FÜR DAS FORMATIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES NACHFRAGERS“ .....	158
TABELLE 45: ERGEBNISSE DER MULTIKOLLINEARITÄTSPRÜFUNG FÜR DAS FORMATIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „HÖHE DER SPEZIFISCHEN INVESTITIONEN DES NACHFRAGERS“ .....	158
TABELLE 46: ERGEBNISSE DER PRÜFUNG DES ZWEI-KONSTRUKT-MODELLS „HÖHE SPEZIFISCHER INVESTITIONEN“ .....	159
TABELLE 47: ERGEBNISSE FÜR DAS KONSTRUKT „RELATIONALES RISIKO ANBIETER“ .....	160
TABELLE 48: ERGEBNISSE FÜR DAS REFLEKTIV OPERATIONALISIERTE KONSTRUKT „PERFORMANCE RISIKO“ .....	161
TABELLE 49: ERGEBNISSE FÜR DIE FORMATIV OPERATIONALISIERTEN DIMENSIONEN „PERFORMANCE RISIKO ANBIETER“ UND „PERFORMANCE RISIKO NACHFRAGER“ .....	161
TABELLE 50: ERGEBNISSE DER MULTIKOLLINEARITÄTSPRÜFUNG FÜR DAS KONSTRUKT „PERFORMANCE RISIKO“ .....	163
TABELLE 51: ERGEBNISSE DER PRÜFUNG DES KONSTRUKTES ZWEITER ORDNUNG „PERFORMANCE RISIKO“ .....	164
TABELLE 52: ERGEBNISSE FÜR DAS KONSTRUKT ZWEITER ORDNUNG „VERTRAGSKOMPLEXITÄT“ .....	165
TABELLE 53: ERGEBNISSE FÜR DIE SUBDIMENSION „SAFEGUARDING“ .....	165
TABELLE 54: ERGEBNISSE FÜR DIE SUBDIMENSION „ADAPTATION“ .....	166
TABELLE 55: ERGEBNISSE FÜR DIE SUBDIMENSION „COORDINATION“ .....	166
TABELLE 56: ÜBERPRÜFUNG DES FORNELL/LARCKER KRITERIUMS FÜR DIE DIMENSIONEN DER VERTRAGSKOMPLEXITÄT .....	167
TABELLE 57: ERGEBNISSE DER PRÜFUNG DES KONSTRUKTES ZWEITER ORDNUNG „VERTRAGSKOMPLEXITÄT“ .....	167
TABELLE 58: ÜBERPRÜFUNG DER NOMOLOGISCHEN VALIDITÄT DES KONSTRUKTES PERFORMANCE RISIKO .....	169
TABELLE 59: ÜBERPRÜFUNG DER NOMOLOGISCHEN VALIDITÄT DES KONSTRUKTES „RELATIONALES RISIKO“ .....	170
TABELLE 60: ÜBERPRÜFUNG DER NOMOLOGISCHEN VALIDITÄT DES KONSTRUKTES „VERTRAGSKOMPLEXITÄT“ .....	172
TABELLE 61: VERTEILUNG DER VERSCHIEDENEN SPEZIFITÄTSKONSTELLATIONEN .....	173
TABELLE 62: ERGEBNISSE DER ÜBERPRÜFUNG DER HYPOTHESEN $H_{8/9A}$ - $H_{8/9D}$ .....	177

TABELLE 63: ERGEBNISSE DER MULTIKOLLINEARITÄTSPRÜFUNG FÜR DAS KONSTRUKT „UMWELTUNSICHERHEIT“ .....	201
TABELLE 64: KORRELATIONSMATRIX DER IM KAUSALMODELL FÜR DIE HYPOTHESEN 1 – 6 VERWENDETEN VARIABLEN. ANGEGBEN IN KLAMMERN IST DIE WURZEL DER DEV FÜR REFLEKTIVE KONSTRUKTE .....	203
TABELLE 65: KORRELATIONSMATRIX DER IM MODELL FÜR DIE HYPOTHESEN 10-11 VERWENDETEN VARIABLEN. ANGEGBEN IN KLAMMERN IST DIE WURZEL DER DEV FÜR REFLEKTIVE KONSTRUKTE .....	204
TABELLE 66: PARAMETRISCHER TEST AUF MESSMODELLINVARIANZ NACH CHIN (2000).....	205
TABELLE 67: NICHT PARAMETRISCHER TEST NACH HENSELER ET AL. 2009.....	206
TABELLE 68: GRUPPENVERGLEICH DER PFADGEWICHTE.....	207

# 1 Einleitung

Im Jahr 2009 erhielt OLIVER WILLIAMSON gemeinsam mit ELINOR OSTROM den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaft "for his analysis of economic governance, especially the boundaries of the firm".<sup>1</sup> In seiner Vorlesung zur Preisverleihung spricht Williamson davon, welche große empirische Bestätigung die Transaktionskostentheorie erfahren hat: „Transaction cost economics both makes predictions and submits them to empirical testing. Not only did empirical tests of transactions cost economics number over 800 in 2006, but they have been broadly corroborative (Jeffrey T. Macher and Barak D. Richman 2008). Indeed, “despite what almost 30 years ago may have appeared to be insurmountable obstacles to acquiring the relevant data [which are often primary data of a microanalytic kind], today transaction cost economics stands on a remarkably broad empirical foundation” (Inge Geyskens, Jan-Benedict Steenkamp, and Nirmalya Kumar 2006, 531). There is no gainsaying that transaction cost economics has been much more influential because of the empirical work that it has engendered (Michael D. Whinston 2001).”<sup>2</sup> So sehr WILLIAMSON hinsichtlich seines Fazits im Bereich von Make-or-Buy-Entscheidungen, also der Frage der Entscheidung zwischen Markt oder Hierarchie, Recht zu geben ist, so gemischt fallen Urteile anderer Autoren in der Marketing- und Managementforschung aus, die sich zusätzlich auch mit der Thematik der von Williamson 1985 nachträglich als Zwischenformen zwischen den Extrempolen Markt und Hierarchie in seine Theorie eingeführten sogenannten hybriden Governanceformen beschäftigen. Beispielsweise schreiben die von ihm zitierten GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR an anderer Stelle ihres Artikels: „In sum, transaction cost theory is well established and empirically corroborated. Yet, for all its depth and scope, transaction cost theory has only begun to explore the variety and complexity of organizational forms [...]“<sup>3</sup> Das Urteil anderer Autoren fällt noch negativer aus. CARTER/HODGSON konstatieren in ihrer Bewertung der empirischen Überprüfungen der Transaktionskostentheorie im Bereich hybrider Governanceformen: „The results for hybrid relationship studies provide relatively less support for TCE. An overwhelming theme in these studies is that Williamson provides insufficient detail on the characteristics of hybrid relationships as governance mechanisms. Accordingly, many of the empirical studies focused primarily on developing the detail of the relationship characteristics and only to a limited

---

<sup>1</sup> O.V. 2009.

<sup>2</sup> Williamson 2010, S. 681.

<sup>3</sup> Geyskens/Steenkamp/Kumar 2006, S. 534.



degree on testing the predictions of the contracting framework.”<sup>4</sup> Entsprechend kommen sie zu dem Fazit: “There is some significant empirical evidence in support of aspects of TCE, but taking Williamson’s analysis and the evidence as a whole, the picture is rather mixed. As yet there are inadequate empirical grounds to declare victory over rival approaches.”<sup>5</sup> Ähnlich argumentieren DAVID/HAN im Fazit ihrer quantitativen Auswertung empirischer Arbeiten zur Transaktionskostentheorie: “First, in addition to our methodological approach, our aggregate findings are quite different from previous reviews [...] we found overall support to be at 47% [...] Second, we found that there was significant variation in support for the theory’s predictions [...] Third, despite our relatively large sample [...] we found that some important TCE relationships have not received much empirical attention at all [...] Fourth, we found a significant amount of discrepancy and disagreement regarding the operationalization of core constructs and the interpretation of key relationships.”<sup>6</sup> Sie kommen daraufhin zu dem Schluss: “TCE, it seems, is often appropriated to serve as a basis for analogues and a source of insights. And, more than occasionally, it is loosely interpreted and used as a metaphor, or even just as a ritual marker. This might be a positive development after all, and may be reflective of prominent theories in general. However, to go further from where we are, which we found to be on shaky ground, without solidifying the empirical foundation, does not appear sound for the sake of either TCE itself or for management and organizational studies as a whole. Perhaps it is about time to carefully take stock [...]”<sup>7</sup>

Aus den angeführten Zitaten kann geschlossen werden, dass die Transaktionskostentheorie hinsichtlich ihrer Diffusion in den Sozialwissenschaften im Allgemeinen und der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre im Speziellen eine Erfolgsgeschichte ist. Ihre normative Eindeutigkeit scheint jedoch speziell im Bereich hybrider Governanceformen hinsichtlich empirischer Überprüfungen nicht so klar zu sein, wie es auf den ersten Blick erscheint.

Eine sowohl für horizontale als auch für vertikale Unternehmenskooperationen beispielsweise bis heute nicht abschließend geklärte Frage ist, inwieweit die vertragliche Gestaltung von Unternehmenskooperationen kritisch für den Erfolg derselben ist und inwiefern sie in Wechselwirkung zu anderen wichtigen Konzepten wie z. B. Vertrauen und Commitment gegenüber der anderen Partei etc. steht. Es herrscht bis heute keine Einigkeit über eindeutige Definitionen für die Begriffe Relationale Vertragsformen und Vertrauen.<sup>8</sup> Auch die von MACNEIL 1978 eingeführte und von WILLIAMSON 1985 aufgegriffene Unterscheidung

---

<sup>4</sup> Carter/Hodgson 2006, S. 473.

<sup>5</sup> Ebenda, S. 474.

<sup>6</sup> David/Han 2004, S. 51ff.

<sup>7</sup> Ebenda, S. 55.

<sup>8</sup> Vgl. Faems et al. 2006, S. 22 Fn. 9.

zwischen relationalem, neoklassischem und klassischem Vertragsrecht scheint in der Literatur auf verschiedenste Art und Weise interpretiert zu werden. So wird z. B. das Verhältnis zwischen formalen Vertragsformen und relationalen Verträgen in einigen Beiträgen als substitutiv<sup>9</sup>, in anderen als komplementär<sup>10</sup> und in weiteren als substitutiv **und** komplementär<sup>11</sup> angesehen. Sich in vielen Teilen widersprechende Ergebnisse sind die Folge der empirischen Untersuchungen der verschiedenen „Lager“.<sup>12</sup>

Eine gegenläufige Entwicklung ist hinsichtlich ausgewählter deutschsprachiger Anwendungen transaktionskostentheoretischer Zusammenhänge festzustellen. Die Adaption transaktionskostentheoretischer Überlegungen in der deutschsprachigen Marketingforschung erfolgte ab Anfang der 1990er Jahre vor allem auf dem Forschungsgebiet des Business-to-Business-Marketing.<sup>13</sup> Besonders die transaktionskostentheoretisch fundierte Ableitung von Vermarktungstypologien stand dabei im Mittelpunkt von Forschungsbemühungen verschiedenster Autoren.<sup>14</sup> Zwar theoretisch konsequent und stringent deduziert, fehlen jedoch bis zum heutigen Tag, von seltenen Ausnahmen abgesehen, empirische Überprüfungen solcher Geschäftstypologien.<sup>15</sup>

Hinsichtlich der Geschäftstypenforschung besteht daher die Gefahr, dass bei theoretisch deduktiven Geschäftstypenansätzen eine zu große Lücke zwischen Deduziertem und der Relevanz darauf aufbauender Verhaltensprogramme entsteht, wenn keine empirische Forschung zu theoretisch deduktiven Ansätzen stattfindet.<sup>16</sup> VOETH kommt zu dem Ergebnis, dass seit Mitte der 1990er Jahre abgesehen von zwei Ausnahmen keine empirische Forschung zu den verschiedenen Geschäftstypenansätzen stattgefunden hat. Darauf aufbauend leitet er einen Kanon möglicher empirischer Forschung zum Thema Geschäftstypen ab und differenziert mögliche Forschungsfelder anhand der Dimensionen „Geschäftstypenansatz-prüfende“ und „Geschäftstypenansatz-vertiefende“ Empirie. Innerhalb der Geschäftstypenansatz-prüfenden Dimension identifiziert er den Vergleich verschiedener existierender Geschäftstypenansätze als vorrangiges Ziel empirischer Forschung und nennt als mögliche Vergleichskriterien die „diskriminatorische Kraft“ des jeweiligen Ansatzes für verschiedene Arten von Vermarktungsprozessen sowie die Reliabilität empirischer Operationalisierungen der Zuordnung von Geschäftstypen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Larson 1992; Gulati 1995; Dyer/Singh, 1998; Macaulay 1963.

<sup>10</sup> Vgl. Poppo/Zenger 2002.

<sup>11</sup> Vgl. Mellewig/Madhok/Weibel 2007; Cannon/Achrol/Grundlach 2000.

<sup>12</sup> Vgl. Eckhard/Mellewig 2006, S. 4.

<sup>13</sup> Vgl. Kaas 1995a, S.6.

<sup>14</sup> Vgl. z. B. Backhaus/Aufderheide/Späth 1994 oder Plinke 1997.

<sup>15</sup> Vgl. Voeth 2007, S. 342.

<sup>16</sup> Vgl. Voeth 2007, S. 342 sowie ähnlich Kleinaltenkamp 1994b, S. 86.

Hinsichtlich der Validität als Vergleichskriterium rät er zur Vorsicht, da diesbezüglich die einem Geschäftstyp zuzuordnenden Verhaltensprogramme aus verschiedenen Gründen nicht zwangsläufig in der Praxis vorzufinden sind.<sup>17</sup>

Hinsichtlich möglicher Geschäftstypenansatz-vertiefender Empirie differenziert er zwischen den möglichen Perspektiven der Untersuchungsdesigns nach anbieterbezogenen, nachfragerbezogenen und Anbieter/Nachfrager-Verhältnis-bezogenen Studien. Für anbieterbezogene Studien leitet er einen Überblick potenzieller Themenfelder differenziert nach den Dimensionen „ein Unternehmen“ versus „mehrere Unternehmen“ und „ein Produkt“ versus „mehrere Produkte“ ab. Für die Konstellation „ein Einproduktunternehmen“ verortet er einerseits die Geschäftstypendifferenzierung und andererseits die Möglichkeit von Geschäftstypenwechseln als Themenfelder. Unter Geschäftstypendifferenzierung versteht er die Möglichkeit, dass gleiche Leistungen an verschiedene Zielgruppen in unterschiedlichen Geschäftstypen vermarktet werden können und nennt die Identifizierung von Voraussetzungen und Determinanten als mögliche Ansatzpunkte empirischer Forschung. Hinsichtlich des Phänomens der Geschäftstypenwechsel verstehen BACKHAUS/VOETH die systematische Veränderung eines Marketing-Verhaltensprogramms im Zeitablauf.<sup>18</sup> VOETH moniert diesbezüglich, dass bisher empirische Studien fehlen, die Erfolgsfaktoren für bewusst vom Anbieter herbeigeführte Geschäftstypenwechsel identifizieren. Die einzige Arbeit, die sich dieser Thematik angenommen hat, ist die Arbeit von MÜHLFELD, die mit Hilfe einer Simulation Motive und Bedingungen für Geschäftstypenwechsel und deren Erfolgsaussichten prüft.<sup>19</sup>

Für den Fall eines Mehrproduktunternehmens führt VOETH die Geschäftstypenpluralität und die Geschäftstypendehnung an. Die Geschäftstypenpluralität weist einerseits deutliche Ähnlichkeiten zur Problematik der Geschäftstypendifferenzierung auf, schließt aber andererseits intra-organisationale Differenzierungen mit ein. Die Geschäftstypendehnung hingegen wird von VOETH als Versuch, “[...] einen bei bestimmten Produkten erfolgreichen Geschäftstypenansatz auf andere Produkte auszuweiten [...]”<sup>20</sup> angesehen.

Für die Kombination „gleiches Produkt/mehrere Unternehmen“ sieht VOETH Branchenanalysen als notwendig an und plädiert für eine Übertragung der Fragen zur Geschäftstypenpluralität auf die Branchenebene. Hier empfiehlt sich seines Erachtens die Untersuchung, in welchen Branchen „Geschäftstypenheterogenität“ besteht und welche

---

<sup>17</sup> Vgl. ebenda, S. 345f.

<sup>18</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2007, S. 543.

<sup>19</sup> Vgl. Mühlfeld 2004.

<sup>20</sup> Voeth 2007, S. 348.

Ursachen dafür verantwortlich sein könnten. Analog sieht er auch hinsichtlich des Themas Geschäftstypenheterogenität im internationalen Kontext Forschungsbedarf.

Im Falle mehrerer Mehrproduktunternehmen sieht er die Frage nach einer möglichen Geschäftstypendominanz im Industriegütermarketing allgemein und/oder im Branchenvergleich im Speziellen im Vordergrund. Es sei aber an dieser Stelle angemerkt, dass VOETH bzgl. dieser Themenfelder keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, sondern vielmehr die Vielfalt und Breite möglicher empirischer Untersuchungsfelder aufzeigen will. Als eine mögliche Erklärung dafür, dass seit den 1990er Jahren so gut wie keine empirische Forschung zum Thema mehr stattgefunden hat, sieht VOETH die Tatsache, dass ursprünglich Geschäftstypologien eher empirisch induktiv geprägt waren und daher von den Meisten keine Notwendigkeit für eine empirische Überprüfung ursprünglich induktiv abgeleiteter Ansätze gesehen wird.<sup>21</sup>

Die nicht vorhandenen empirischen Überprüfungen können jedoch auch dafür sprechen, dass sie an Schwierigkeiten der Operationalisierung des mehrdimensionalen Konstruktes der Faktorspezifität und den resultierenden Kontingenzen scheitern.<sup>22</sup> Mehrere Gründe lassen darauf schließen:

Einerseits kommt eine Typologie de facto immer einer Reduzierung des Messniveaus der jeweiligen Variablen, nach denen geclustert wird, gleich. Dies scheint vor dem Ziel einer möglichst verallgemeinerbaren breiten empirischen Überprüfung ein Hindernis zu sein. Andererseits stellt sich zudem die Frage, ob Geschäftstypen einer linearen Funktion folgen und ob sie von stetiger oder diskreter Natur sind.<sup>23</sup> Es ist daher zu fragen, ob eine empirische Überprüfung nicht vielmehr zum Ziel haben sollte, Hypothesen zu generieren und zu testen.<sup>24</sup> Dies hätte den Vorteil, dass der den meisten der Typologien zu Grunde liegende Transaktionskostenansatz einer weiteren empirischen Überprüfung ausgesetzt würde und durch die Beantwortung der aufgeworfenen Fragen hinsichtlich der Geschäftstypenansätze neue Erkenntnisse hinsichtlich der Transaktionskostentheorie im Allgemeinen gewonnen werden könnten. Aus diesen beiden Vorteilen ergibt sich ganz im Sinne der Dualität von Empirie und Theorie die Notwendigkeit der Verfeinerung der Geschäftstypenansätze in

---

<sup>21</sup> Vgl. Voeth 2008, S. 355. Voeth sieht jedoch eine große Notwendigkeit der Verfeinerung und Weiterentwicklung von Geschäftstypenansätzen, um die Akzeptanz der deutschen Geschäftstypenansätze sowohl in der Praxis als auch in der Scientific Community zu verbessern.

<sup>22</sup> Es besteht außerdem die Möglichkeit, dass auch in der Geschäftstypenforschung das Konstrukt der Faktorspezifität auf theoretischer Ebene noch nicht hinreichend diskutiert wurde.

<sup>23</sup> Mühlfelds Einschränkung, dass die drei von ihr abgeleiteten Geschäftstypen nur Idealtypen seien (vgl. Mühlfeld 2004, S. 60), zielt (zumindest mittelbar) in eine ähnliche Richtung.

<sup>24</sup> Speziell die normative Natur der deutschsprachigen institutionenökonomisch fundierten Geschäftstypenansätze spricht dafür.

theoretisch deduktiver Hinsicht und gleichzeitig die Notwendigkeit der empirischen Überprüfung und gegebenenfalls des empirisch induktiven Rückschlusses.<sup>25</sup> Es resultiert konsequenterweise die Fragestellung, ob eine empirische Überprüfung von Geschäftstypologien und die damit einhergehende theoretisch deduktive Konzeptualisierung und Operationalisierung auf das Business-to-Business Marketing angewandter Konzepte der Transaktionskostentheorie dazu beitragen kann, bestehende Mehrdeutigkeiten in bisherigen Ergebnissen transaktionskostentheoretisch fundierter Marketing- und Managementforschung aufzulösen. Sollte dies gelingen, so erhöht sich die normative Kraft der Transaktionskostentheorie auch im großen Bereich der zwischen Markt und Hierarchie anzusiedelnden Hybridformen weiter.

Die Frage, die sich diesbezüglich stellt, lautet daher:

**Ist es möglich, mit Hilfe der deutschsprachigen Geschäftstypenforschung eine konsequent an den Annahmen der Neuen Institutionenökonomik ausgerichtete Konzeptualisierung und Operationalisierung transaktionskostentheoretischer Konstrukte vorzunehmen, die potenziell diskriminatorische Kraft für unterschiedliche Formen hybrider Governanceformen besitzt und keiner Ergänzungen durch Theorien außerhalb der Neuen Institutionenökonomik bedarf?**

Für die Vorgehensweise in dieser Arbeit bedeutet dies, dass zunächst in einem ersten Schritt die theoretischen Grundlagen der Transaktionskostentheorie dargestellt werden müssen, um im Anschluss im dritten Teil empirische Arbeiten zur Transaktionskostentheorie strukturiert hinsichtlich ihrer Aussagekraft bewerten zu können und gegebenenfalls systematisch mit den Operationalisierungen verbundene Problemfelder identifizieren zu können.

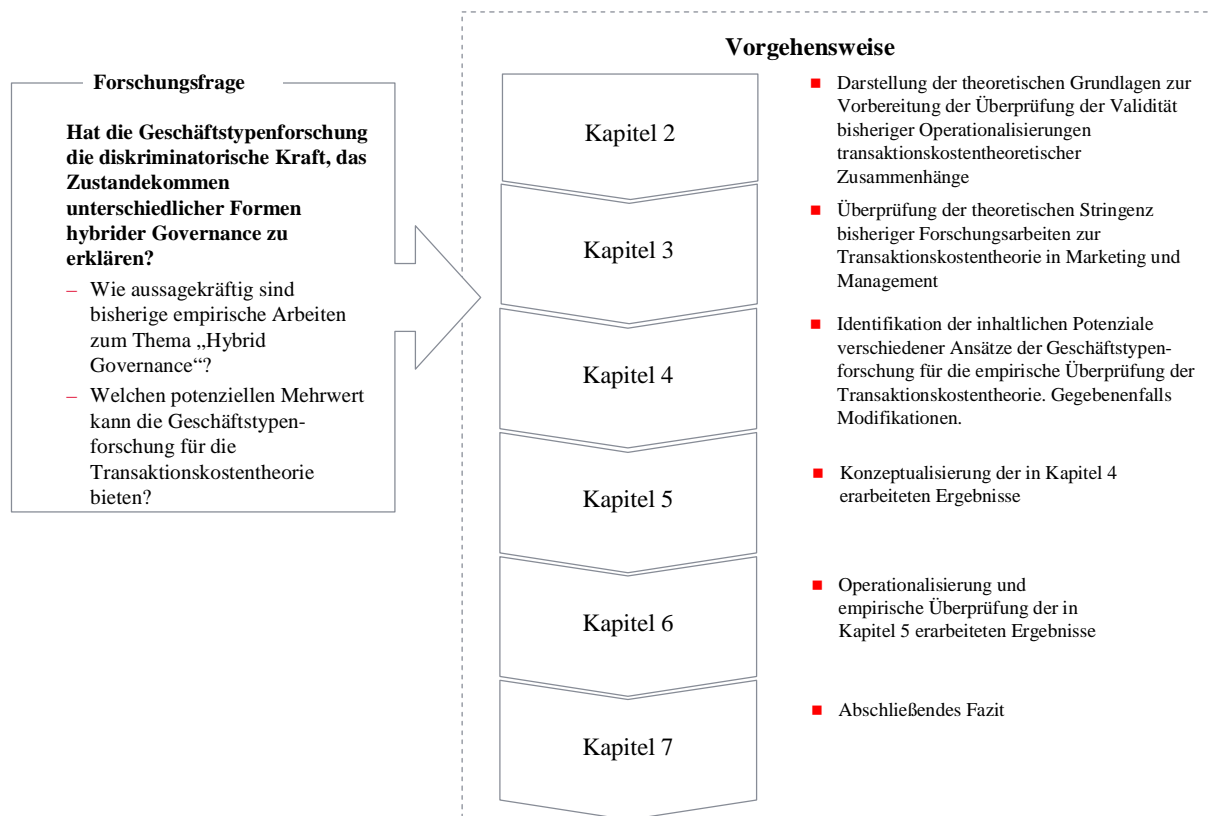
Im vierten Teil der Arbeit soll dann auf theoretischer Ebene überprüft werden, inwieweit die deutschsprachige Geschäftstypenforschung geeignet erscheint, eine konsequent transaktionskostentheoretisch fundierte Basis für empirische Überprüfungen der Transaktionskostentheorie im Marketing zu bilden und die in Kapitel drei identifizierten offenen Fragen bzgl. bisheriger Operationalisierungen zu beantworten.

Im anschließenden fünften Kapitel erfolgt anschließend die Konzeptualisierung der in Kapitel vier gewonnenen Erkenntnisse, um deren in Kapitel 6 erfolgende abschließende empirische Überprüfung vorzubereiten. Die Arbeit endet mit einer zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse sowie der methodologischen und inhaltlichen Limitationen und möglicher

---

<sup>25</sup> Vgl. zum Thema u.a. Wallace 1969, S. ix und für einen (intuitiv nachvollziehbaren) Überblick Zaltman/LeMasters/Heffring 1982, Kapitel 5. Vgl. ähnlich Franke 2002, S. 12.

Ansatzpunkte zukünftiger Forschungsbemühungen. Abbildung 1 fasst die geplante Vorgehensweise zusammen:



**Abbildung 1: Vorgehensweise zur Beantwortung der Fragestellung.**  
Quelle: eigene Erstellung.

## 2 Die Transaktionskostentheorie

Das Forschungsgebiet zwischenbetrieblicher Beziehungen ist bereits aus dem Blickwinkel zahlreicher Theorien verschiedener Disziplinen betrachtet worden.<sup>26</sup> Aus ökonomischer Perspektive hat sich dabei vor allem die Transaktionskostenökonomik als einer der bedeutendsten Ansätze herausgebildet.<sup>27</sup> Gemeinsam mit der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Verfügungsrechtstheorie stellt sie den Kern der Neuen Institutionenökonomik dar, die seit den 1970er Jahren immer weitere Verbreitung und Anwendung findet.<sup>28</sup> Hauptmerkmal dieser sich teilweise überschneidenden Ansätze ist die zentrale Rolle von Institutionen für den Wirtschaftsprozess („institutions do matter“<sup>29</sup>). Auch die ökonomische Vertragstheorie lässt

<sup>26</sup> Vgl. hierzu Jacob 2002, S. 31ff. oder Sydow 1992, S. 127ff.

<sup>27</sup> Vgl. Ménard 2004, S. 346 mit entsprechenden Verweisen.

<sup>28</sup> Vgl. Ebers/Gotsch 2006, S. 247; Beutin 2000, S. 47ff.; Für einen ausführlichen Überblick über die Neue Institutionenökonomik und deren zunehmende Bedeutung in den Wirtschaftswissenschaften kann u.a. auf das mittlerweile in der dritten Auflage erschienene Lehrbuch von Richter/Furubotn 2003 zurückgegriffen werden.

<sup>29</sup> Matthews 1986, S. 903.

sich im Bereich neoinstitutionalistischer Ansätze einordnen. Sie befasst sich unter anderem mit Anreizproblemen und Fragen asymmetrischer Information in Vertragsbeziehungen.<sup>30</sup> Wie schon in der Neoklassik ist es das Ziel der Neuen Institutionenökonomik, effiziente Lösungen für wirtschaftliche Probleme zu finden.

## ***2.1 Entwicklungslinien verschiedener transaktionskostentheoretischer Ansätze***

Im Gegensatz zu den ‚alten‘ institutionalistischen Theorien versuchen die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ), Institutionen mit Hilfe der partiellen Modifikation von Instrumenten und Annahmen neoklassischer Mikroökonomik zu erklären.<sup>31+32</sup>

In der NIÖ werden Institutionen einer Marktwirtschaft nicht wie in der Neoklassik als exogen respektive nur in Form des vollkommenen Marktes vorhanden, sondern als modellendogen verstanden.<sup>33</sup> Ziel der NIÖ ist es, einerseits den gegebenen institutionellen Rahmen eines Wirtschaftsystems zu erklären und andererseits optimale Lösungen für bestimmte aus dem institutionellen Rahmen entstehende Koordinationsprobleme zu finden.<sup>34</sup>

Es lassen sich die folgenden gemeinsamen Annahmen für die verschiedenen Ansätze der NIÖ anführen:<sup>35</sup>

- **Methodologischer Individualismus:** Es wird betont, dass die Menschen verschieden sind und entsprechend heterogene Präferenzen, Ziele, Zwecke und Ideen haben. Nicht das Kollektiv wird als Akteur aufgefasst, sondern es wird erst durch die Handlungen und Interaktionen Einzelner konstituiert.<sup>36</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Richter/Furubotn 2003, S. 41f.

<sup>31</sup> Vgl. Bayón 1997, S. 27 und zur erstmaligen Verwendung des Begriffes ‚New Institutional Economics‘ Williamson 1975, S. 1. Für eine Aufzählung gemeinsamer und verschiedener Grundannahmen neoklassischer und neoinstitutionalistischer ökonomischer Theorien vgl. Picot/Dietl/Franck 2002, S. 37ff.

<sup>32</sup> Vgl. für eine ausführliche Differenzierung zwischen alter und neuer Institutionenökonomik Haase 2000, S. 44ff.

<sup>33</sup> So wird z. B. im Transaktionskostenansatz nach Williamson die Firma nicht wie in der Neoklassik als Produktionsfunktion, sondern als modellendogen bestimmte „Governance Structure“ angesehen. Vgl. u.a. Williamson 1985, S. 18; Williamson 1990, S. 20ff.

<sup>34</sup> Vgl. Bayón 1997, S. 28.

<sup>35</sup> Vgl. Richter/Furubotn 2003, S. 3ff. und Bayón 1997 S. 28f. sowie Picot/Dietl/Franck 2002, S. 37f.

<sup>36</sup> Vgl. für eine Unterscheidung der verschiedenen Neo-Institutionalismus-Ansätze in der Wirtschaftswissenschaft und den Nachbardisziplinen Richter 2001, S. 232f.

- **Der Maximand:** Individuen maximieren ihren Nutzen unter den gegebenen institutionellen Nebenbedingungen in rationaler oder zumindest in begrenzt rationaler Weise.<sup>37</sup>
- **Möglichkeit opportunistischen Verhaltens:** Es muss davon ausgegangen werden, dass ein Akteur zur Durchsetzung seiner eigenen Interessen eine mögliche Schädigung anderer in Kauf nimmt.<sup>38</sup>
- **Unvollkommene Information:** Informationen in Bezug auf die Umwelt und marktinterne Größen sind unter Umständen nicht vollständig und können auch nicht kostenlos beschafft werden.

Die Grundlagen der Neuen Institutionenökonomik basieren zunächst auf zwei mit diesen Annahmen in elementarem Zusammenhang stehenden Aussagen:

- 1) Institutionen üben Einfluss auf das ökonomische Verhalten der Akteure aus und sind somit für den Wirtschaftsprozess von zentraler Bedeutung.<sup>39</sup>
- 2) Die Struktur von Institutionen sowie wirtschaftliche Entscheidungen der Menschen werden durch Transaktionskosten beeinflusst.<sup>40</sup>

Obwohl die Rolle von Institutionen aus ökonomischer Perspektive seit längerer Zeit diskutiert wird, stellt die genaue Definition des Begriffes einige Schwierigkeiten dar.<sup>41</sup> JACOB identifiziert aus den Überschneidungen bisher unternommener Versuche, eine eindeutige Begriffsbestimmung vorzunehmen, „[ö]konomische Standardinterpretationen der Institution“. Trotz der Unterscheidung „zwischen der Institution als Organisation, der Institution als Konstitution und der Institution als Arrangement“<sup>42</sup> bleibt es dennoch bei einer sehr allgemeinen Definition. Auch RICHTER/FURUBOTN halten den Begriff zunächst allgemein und definieren die Institution „als ein System miteinander verknüpfter, formgebundener (formaler) und formungebundener (informeller) Regeln (Normen) einschließlich der Vorkehrungen zu deren Durchsetzung.“<sup>43</sup> Um zu einer Anwendung des Begriffes im Bereich

---

<sup>37</sup> Vgl. zur ‚begrenzten Rationalität‘ Simon 1957, S. 198; Simon 1961, S.XXIV („intendedly rational but limited so“). Innerhalb der NIÖ werden in den verschiedenen Theoriesträngen sowohl Analysen mit vollkommener als auch Analysen mit beschränkter Rationalität durchgeführt. Vgl. dazu auch Abschnitt 4.1 dieser Arbeit.

<sup>38</sup> Vgl. für eine radikale Kritik am Menschenbild des Transaktionskostenansatzes z. B. Ghoshal/Moran 1996, S. 17. Für eine gemäßigte Kritik vgl. Hodgson 2004, S. 401ff.

<sup>39</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck 2002, S. 10ff.

<sup>40</sup> Vgl. Richter/Furubotn 2003, S. V.

<sup>41</sup> Vgl. Jacob 2002, S. 39ff., insbesondere S. 45ff. für unterschiedliche in der Literatur vorfindbare Definitionen von Institutionen.

<sup>42</sup> Vgl. Jacob 2002, S. 47ff.

<sup>43</sup> Richter/Furubotn 2003, S. 7.



von interorganisationalen Beziehungen zu gelangen, soll sich der Begriffsbestimmung über Zweck und Merkmale von Institutionen genähert werden.<sup>44</sup>

Ausgehend vom grundsätzlichen Organisationsproblem – bestehend aus den Problemen der Koordination und der Motivation<sup>45</sup> – dienen Institutionen dem Ziel, ein durch ihre Beachtung für alle Akteure höheres Nutzenniveau zu erreichen.<sup>46</sup> Dazu müssen die durch Arbeitsteilung, Tausch und Abstimmung gekennzeichneten Wirtschaftsprozesse sowohl geplant als auch gesteuert werden. Somit stellen Institutionen zunächst Koordinations- und Motivationsinstrumente dar, durch die (mit Tausch von Gütern und Leistungen verbundene) soziale Interaktion von Menschen beeinflusst wird.<sup>47</sup> Ausgangspunkt ist dabei die mit der sozialen Interaktion einhergehende Unsicherheit der einzelnen Individuen über das Verhalten der jeweils anderen Akteure. Diese Unsicherheit kann und soll mit Hilfe von Institutionen reduziert werden. Institutionen sind daher zu verstehen als „sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen“.<sup>48</sup> Das Kriterium der Sanktion als Folge der Nicht-Beachtung von Institutionen ist entscheidend und muss durch entsprechende Garantien gewährleistet werden, da die Institutionen ansonsten ohne Wirkung blieben.<sup>49</sup> Damit sind sie nicht nur Informationsquelle für die eigenen Handlungsmöglichkeiten und -grenzen, sondern bilden auch die Rahmenbedingungen für die Aufstellung und Realisierung eigener Handlungspläne.<sup>50</sup> Dies gilt auch für die Durchführung von Transaktionen, unabhängig davon, ob es sich um eine marktliche Einzeltransaktion oder um eine in Geschäftsbeziehungen eingebettete Reihe von Transaktionen handelt. „Von Bedeutung ist lediglich, dass die Institution von der Transaktion zu unterscheiden ist und als Rahmen für die Transaktion dient“<sup>51</sup>. Die einzelnen Institutionen erzielen dabei erst im Zusammenhang des gesamten Institutionengeflechts ihre vollständige Wirkung.<sup>52</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Jacob 2002 S. 51ff.

<sup>45</sup> vgl. für eine detaillierte Darstellung Picot/Dietl/Franck 2002, S. 1ff. oder Wolff 1995, S. 1ff.

<sup>46</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2001, S. 39f.

<sup>47</sup> Vgl. Hallscheidt 2005, S. 75; Jacob 2002, S. 51; Picot/Dietl/Franck 2002, S. 10ff.

<sup>48</sup> Picot/Dietl/Franck 2002, S. 11; Kleinaltenkamp 1994a, S. 14f. sowie Haase 2000.

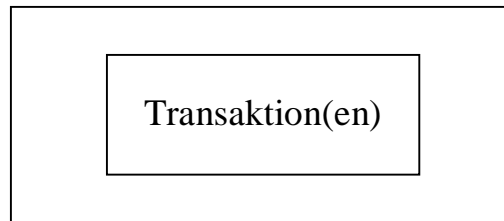
<sup>49</sup> Vgl. Jacob 2002, S. 57.

<sup>50</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck 2002, S. 11.

<sup>51</sup> Jacob 2002, S. 52.

<sup>52</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck 2002, S. 11.

Institution(en)  
Steuerung von Transaktionen



**Abbildung 2: Institution und Transaktion.**  
Quelle: Jacob 2002, S. 53.

Nach den bisherigen Ausführungen fallen unter den Institutionenbegriff nicht nur sämtliche Regeln und Normen (z. B. Rechte, Gesetze oder Sprache), sondern auch korporative Gebilde, wie z. B. Unternehmen, Märkte oder Behörden.<sup>53</sup> Im Hinblick auf wirtschaftliche Interaktion bzw. die Durchführung von Transaktionen sind Verträge die Institutionen, die in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. Als Institutionen des marktlichen Austauschs<sup>54</sup> haben sie insbesondere für die im Rahmen von Austauschbeziehungen zu steuernden Transaktionen wichtige Funktionen: Sie dienen nicht nur als Hilfsmittel zur Koordination und Motivation, sondern auch als Instrumente zur Stabilisierung von Erwartungen und zur Bewältigung von Unsicherheit.

Für Errichtung und Gebrauch von Institutionen sind reale Ressourcen erforderlich. Die somit entstehenden Kosten werden allgemein als Transaktionskosten bezeichnet.<sup>55</sup> Sie können zunächst als die „im Zusammenhang mit der Bestimmung, Übertragung und Durchsetzung von Verfügungsrechten entstehenden Kosten“ verstanden werden.<sup>56</sup> Die bei einer Transaktion auszutauschenden Verfügungsrechte beinhalten sehr grob gefasst „das Recht, physische Güter oder geistige Leistungen zu gebrauchen und Nutzen aus ihnen zu ziehen sowie das Recht, von anderen Personen ein bestimmtes Verhalten einzufordern“.<sup>57</sup> Die Grundlagen der verschiedenen Ansätze der Transaktionskostentheorie werden im folgenden Abschnitt ausführlicher erläutert. Tabelle 1 fasst die Kernelemente der Verfügungsrechtstheorie, der Transaktionskostentheorie und der Prinzipal-Agenten-Theorie, die gemeinhin der Neuen Institutionenökonomik zugeordnet werden, zusammen.

---

<sup>53</sup> Vgl. Ebers/Gotsch 2006, S. 247.

<sup>54</sup> Vgl. Jacob 2002, S. 59ff.

<sup>55</sup> Das Konzept der Transaktionskosten ist auf Coase 1937 und Williamson 1975, 1985 zurückzuführen. Zur Problematik der einheitlichen Definition von Transaktionskosten vgl. Richter/Furubotn 2003, S. 53ff. sowie Fließ 2001, S. 157ff.

<sup>56</sup> Picot/Dietl 1990, S. 178.

<sup>57</sup> Richter/Furubotn 2003, S. 6.

	<b>Property-Rights-Theorie</b>	<b>Transaktionskostentheorie</b>	<b>Principal-Agent-Theorie</b>
Untersuchungsgegenstand	Property-Rights-Verteilungen	Transaktion	Principal-Agent-Beziehungen
Verhaltensannahmen	Beschränkte Rationalität  Individuelle Nutzenmaximierung	Beschränkte Rationalität  Individuelle Nutzenmaximierung  Opportunismus	(Beschränkte Rationalität) <sup>58</sup>  Individuelle Nutzenmaximierung  Opportunismus  Risikoneigung der beteiligten Akteure
Effizienzkriterium	Summe aus Transaktionskosten und Wohlfahrtsverlusten aufgrund externer Effekte	Transaktionskosten	Agency-Kosten  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signalisierungskosten</li> <li>• Kontrollkosten</li> <li>• Verbleibende Wohlfahrtsverluste</li> </ul>
Aktionsvariable	Konzentration bzw. Verdünnung von Property Rights	Wahl von Verträgen mit unterschiedlicher Bindungsintensität	Instrument zur Überwindung von Informationsasymmetrien, zur Interessenausgleichung und zu Risikoallokation

**Tabelle 1: Property-Rights-, Transaktionskosten- und Prinzipal-Agenten Theorie im Vergleich.**

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Picot/Dietl/Franck 2002, S. 148.

### 2.1.1 Die verschiedenen Ansätze innerhalb der Transaktionskostentheorie

Innerhalb der Transaktionskostentheorie können drei Hauptentwicklungsstränge differenziert werden.<sup>59</sup>

Den ersten Entwicklungsstrang subsumiert FLIEß unter dem Begriff *Deskriptive Ansätze* und bezeichnet damit Ansätze, die sich sehr stark an COASE'S „The Nature of the Firm“ von 1937 orientieren. Innerhalb der *deskriptiven Ansätze* unterscheidet sie zwischen Ansätzen, die versuchen, Transaktionskosten in die neoklassische Analyse unvollkommener Märkte zu integrieren und Ansätzen, die die von COASE in seinen Aufsätzen „The Nature of the Firm“ und „The Problem of Social Costs“ genannten Beispiele zu verfeinern suchen.<sup>60</sup> Aufbauend auf der Argumentation von COASE bilden die *Statischen Ansätze* den zweiten Entwicklungsast der Transaktionskostentheorie.<sup>61</sup> Innerhalb dieses Entwicklungsstranges wird zwischen dem *Messkostenansatz* und dem *Governance-Ansatz* unterschieden. Beiden ist jedoch gemeinsam, dass sie die Verknüpfung des Leistungsaustausches mit Verfügungsrechten ins Zentrum der Analyse stellen.<sup>62</sup> Der Messkostenansatz legt jedoch den Fokus der Analyse auf die durch Messfehler entstehenden Transaktionskosten, während der

<sup>58</sup> Informationsökonomik und Prinzipal-Agenten Theorie werden von einigen Autoren eher im Bereich der modernen Neoklassik verortet (vgl. z. B. Aufderheide/Backhaus 1994, S. 54).

<sup>59</sup> Vgl. Fließ 2001, S. 164. Aufgrund einer fehlenden einheitlichen Definition von Transaktionen und Transaktionskosten (Vgl. Salman 2004, S.122ff.) wird in dieser Arbeit zwischen den Ansätzen allgemein differenziert und eine Definition der Transaktionskosten jeweils innerhalb der verschiedenen Theorieäste angeführt.

<sup>60</sup> Vgl. ebenda, S. 163ff. und Coase 1937/1960/1991 bzw. 1960/1988.

<sup>61</sup> Vgl. für eine Unterscheidung zwischen Statik und Dynamik sowie eine Erläuterung der komparativen Statik Salman 2004, S. 127.

<sup>62</sup> Vgl. Fließ 2001, S. 165.

Governance-Ansatz sich vor allem mit den Durchsetzungsproblemen der Verfügungsrechteübertragung beschäftigt.<sup>63</sup>

Der dritte Entwicklungsstrang der Transaktionskostentheorie wird durch die *dynamischen Ansätze* gebildet, welche Transaktionskosten auch vor dem Hintergrund von sich ständig ändernden Umweltbedingungen betrachten, zudem auch explizit Produktionskosten berücksichtigen und diese deutlich vom Produktionskostenverständnis der neoklassischen Produktionstheorie unterscheiden.<sup>64</sup>

Im Folgenden werden als Grundlage der *deskriptiven Ansätze* vor allem der Erklärungsansatz von COASE<sup>65</sup>, im Rahmen der *statischen Ansätze* sowohl der Messkosten- als auch der Governance-Ansatz und im Rahmen der *dynamischen Ansätze* der Ansatz von LANGLOIS/ROBERTSON erläutert.

### **2.1.2 Der Ansatz von Coase als Grundstein der Transaktionskostentheorie**

COASE stemmt sich in seinen Beiträgen von 1937 und 1960 gegen die Annahme, dass Markttransaktionen in einer neoklassischen Welt als vollkommen kostenlos betrachtet werden, indem er sich die Frage stellt, warum es zur Bildung von Unternehmungen kommt. Er geht davon aus, dass sogenannte „marketing costs“ bei Markttransaktionen hinsichtlich der Informationsgewinnung, der Vertragsaushandlung und –vereinbarung entstehen.<sup>66</sup>

Er kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen dann entstehen, wenn die Nutzung des Preismechanismus auf Märkten nicht kostenlos ist und Unternehmen dann aufhören zu wachsen, wenn die Grenzkosten der hierarchischen Koordination gleich den Grenzkosten der Nutzung des Marktmechanismus sind.<sup>67</sup>

COASE setzt sich somit erstmals grundlegend mit Make-or-Buy-Entscheidungen auseinander und berücksichtigt dabei explizit das Auftreten von Transaktionskosten.<sup>68</sup> Er argumentiert allerdings innerhalb eines neoklassischen Analyserahmens, indem er feststellt: „[...] in this way equilibrium will be maintained. This gives the position of equilibrium for static analysis. But it is clear that the dynamic factors are also of considerable importance, and an investigation of the effect changes have on the cost of organizing within the firm and on

---

<sup>63</sup> Vgl. ebenda, S. 165, die in den Fußnoten 555 und 556 die Protagonisten der jeweiligen Ansätze aufzählt.

<sup>64</sup> Vgl. ebenda, S. 166.

<sup>65</sup> So stellt Fließ fest, dass die *deskriptiven Ansätze* „kein eigenes Theoriegerüst bilden“, sondern nur Verfeinerungen des Coaseschen Ansatzes darstellen. Vgl. aber für eine ausführliche Aufzählung und Erläuterung der *deskriptiven Ansätze* ebenda, S. 167ff.

<sup>66</sup> Vgl. Coase 1991, S. 48f.; Coase 1937/1960/1991 und zur Bezeichnung „the cost of market transaction“ als Nachfolgebezeichnung der “Marketing Costs”(Coase 1937) vgl. Coase 1960/1988, S.114.

<sup>67</sup> Vgl. Salman 2004, S. 125; Fließ 2001, S. 157ff.

<sup>68</sup> Vgl. Haase 2000, S. 70, die auch Kritik am neoklassischen Analyserahmen des Coaseschen Ansatzes übt.

marketing costs generally will enable one to explain why firms get larger and smaller. We thus have a theory of moving equilibrium.”<sup>69</sup>

Der Coasesche Ansatz gilt somit als der Grundstein der Transaktionskostentheorie, beschreibt aber die Determinanten von Transaktionskosten nur sehr vage und unterscheidet außerdem nur zwischen den Alternativen Markt und Hierarchie. Sämtliche Zwischenformen der Koordination lässt er außer Acht.<sup>70</sup>

An diesen Kritikpunkten setzen sowohl der Messkosten- als auch der Governance-Ansatz an, indem sie untersuchen, welche Ursachen die Entstehung von Transaktionskosten hat. Diese Ansätze werden im Folgenden näher erläutert.

### 2.1.3 Statische Ansätze: Der Messkostenansatz

Zentrale Überlegung des Messkostenansatzes ist, dass jede Leistung, die im Rahmen einer Transaktion getauscht wird, durch eine Vielzahl von Leistungsattributen gekennzeichnet ist.<sup>71</sup>

Es kommt aber nur dann zum Tausch zwischen zwei Individuen, wenn die Durchführung der Transaktion für beide vorteilhaft ist.<sup>72</sup> Deshalb muss jeder Leistungsaustausch sowohl von einer Messung der jeweiligen Leistungsattribute<sup>73</sup> als auch einer - zumindest impliziten - Einigung über die angewandte Messmethode<sup>74</sup> begleitet werden. Die Problematik für den Messkostenansatz entsteht daraus, dass sich Eigenschaften der jeweiligen Leistungen, die per Austausch von Verfügungsrechten getauscht werden sollen, nicht kostenlos messen lassen.<sup>75</sup>

Innerhalb des Messkostenansatzes wird zwischen Messkosten erster Ordnung und Messkosten zweiter Ordnung unterschieden.<sup>76</sup> Messkosten erster Ordnung lassen sich in drei unterschiedliche Kostenarten einteilen:

- **Direkte Messkosten** setzen sich aus den Kosten der Ermittlung der einzelnen Leistungsattribute zusammen.
- **Messfehlerkosten** entstehen als Opportunitätskosten, die den aufgrund von Messfehlern entgangenen Nutzen beziffern.

---

<sup>69</sup> Coase 1937/1960/1990 S. 350f., vgl. für eine ausführliche Erläuterung der Auswirkungen auf die neoklassische Produktionstheorie Fließ 2001, S. 160ff. sowie kritisch Ebenda Fn. 377.

<sup>70</sup> Vgl. Salman 2004, S.125f.

<sup>71</sup> Vgl. North 1992, S. 32ff.

<sup>72</sup> Vgl. Salman 2004, S. 138 und Barzel 1982, S. 27.

<sup>73</sup> Vgl. North 1992, S. 34f.

<sup>74</sup> Vgl. McManus 1975, S. 337.

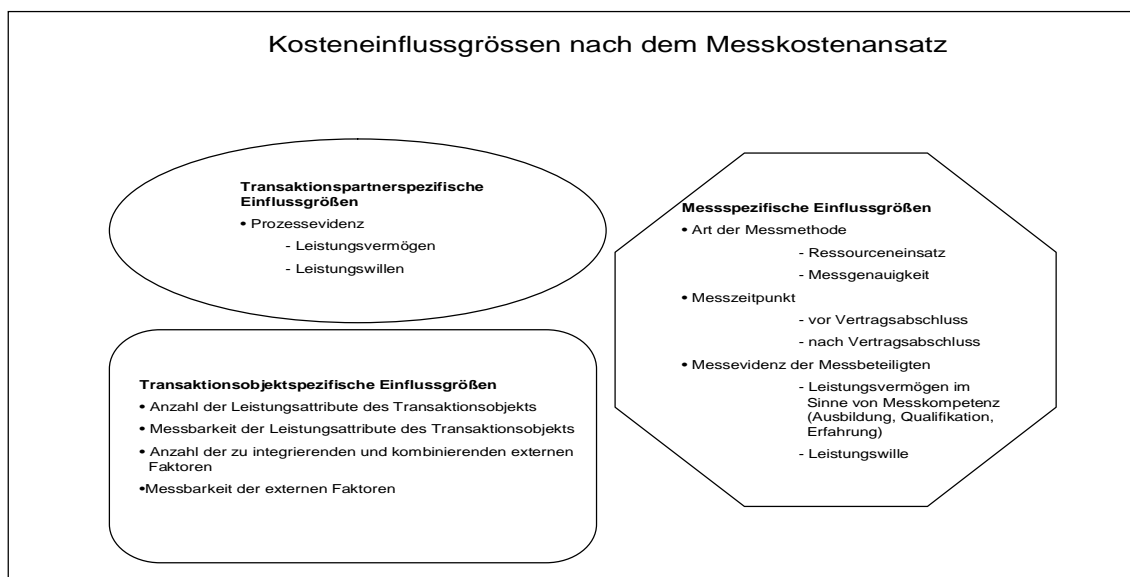
<sup>75</sup> Vgl. Fließ 2001, S. 173f.

<sup>76</sup> Vgl. ebenda, S. 181ff.

- **Opportunistuskosten** ergeben sich aus dem opportunistischen Ausnutzen von durch eventuelle Messfehler entstandenen Informationsasymmetrien durch den besser informierten Transaktionspartner.

Messkosten zweiter Ordnung sind die Folge von Absicherungs- und Durchsetzungsmaßnahmen der Messung mit dem Ziel der Vermeidung opportunistischen Verhaltens des Gegenübers.<sup>77</sup> Durch diese Maßnahmen werden Kosten verursacht, die im Unterschied zu Messkosten erster Ordnung aber nur in einem mittelbaren Zusammenhang zu den jeweiligen Messvorgängen stehen. Vielmehr sind z. B. Vereinbarungen über die „messspezifischen Parameter“<sup>78</sup> und die Etablierung und Durchsetzung eines bestimmten Transaktionsarrangements als Maßnahmen zur Absicherung von Transaktionsarrangements anzusehen.<sup>79</sup>

Hinsichtlich der Ausprägungen der einzelnen Messkostenarten ist eine relativ große Interdependenz festzustellen. Es lassen sich aber dennoch allgemeine, wenn auch teilweise interdependente Einflussgrößen auf die Höhe der Messkosten feststellen, die sich grob in *transaktionspartnerspezifische*, *transaktionsobjektspezifische* und *messspezifische Einflussgrößen* unterteilen lassen.<sup>80</sup> Abbildung 1 gibt einen genaueren Überblick.



**Abbildung 3: Kosteneinflussgrößen nach dem Messkostenansatz.**  
Quelle: Salman 2004, S. 144.

Alle Kosten, die nicht als Transaktionskosten im Sinne von Messkosten erster oder zweiter Ordnung bezeichnet werden können, stellen im Messkostenansatz Produktionskosten dar, sind

<sup>77</sup> Vgl. Salman 2004, S. 140.

<sup>78</sup> Ebenda, S. 140.

<sup>79</sup> Vgl. für einen Vergleich der Messkosten mit den Kostenarten der Prinzipal-Agenten Theorie Fließ 2001, S.196ff.

<sup>80</sup> Vgl. Salman, S.140ff.

also als Residualgröße anzusehen.<sup>81</sup> Daher scheint auch im Messkostenansatz die Behandlung der Konsequenzen für die neoklassischen Produktionskosten eher stiefmütterlicher Natur zu sein.<sup>82</sup> Weiterhin sprechen die Ähnlichkeiten zwischen den Kostenarten der Prinzipal-Agenten Theorie<sup>83</sup> und den Kostenarten des Messkostenansatzes für eine ausschließliche Betrachtung der *Ex ante*-Transaktionskosten innerhalb des Messkostenansatzes.<sup>84</sup> An dieser Stelle scheint der Governance-Ansatz mit expliziter Betrachtung auch der *Ex post*-Transaktionskosten im Messkostenansatz bestehende Produktionskosten als Transaktionskosten behandeln zu können. Der Governance-Ansatz wird deshalb im folgenden Teil näher erläutert.

#### 2.1.4 Statische Ansätze: Der Governance-Ansatz

Auch im Governance-Ansatz nach WILLIAMSON steht der Austausch von Verfügungsrechten bei unvollkommener Information im Mittelpunkt der Analyse.<sup>85</sup> Wie der Messkostenansatz legt auch der Governance-Ansatz als Effizienzkriterium der verschiedenen Organisationsformen einer Transaktion die Summe aller Produktions- und Transaktionskosten zugrunde.<sup>86</sup> Jedoch sieht WILLIAMSON die Ursachen von Transaktionskosten vor allem in den interdependenten Problematiken unvollständiger Verträge und spezifischer Faktoren.<sup>87</sup> Er sieht nicht den Vertrag *per se*, sondern die hinter dem Vertrag stehende Transaktion als Basiseinheit der ökonomischen Analyse an.<sup>88</sup> Aus diesem Grund differenziert er auch explizit zwischen *Ex ante*-Transaktionskosten und *Ex post*-Transaktionskosten.<sup>89</sup> *Ex ante*-Transaktionskosten umfassen die Kosten, die aufgewendet werden müssen, um zum Abschluss eines Vertrages zu gelangen. Diese können eingeteilt werden in Informations-,

---

<sup>81</sup> Vgl. Fließ 2001, S. 211.

<sup>82</sup> Vgl. für eine Unterscheidung zwischen Produktionskostentheorie und Transaktionskostentheorie Salman, S. 144ff.

<sup>83</sup> Vgl. Fließ 2001, S. 196f., die große Ähnlichkeiten zwischen „Monitoring Costs“ und den direkten Messkosten sowie im Falle der Etablierung von Anreizsystemen den „Absicherungskosten“ des Messkostenansatzes sieht und weiterhin feststellt, dass der „Residual Loss“ zumindest vom Charakter her der Summe aus Messfehler- und Opportunismuskosten ähnelt.

<sup>84</sup> Vgl. Williamson 1985, S. 29.

<sup>85</sup> Ursprünglich spricht Williamson von einer Transaktion, wenn “[...] a good or service is transferred across a technologically separable interface.” (Williamson 1985, S. 1). Jedoch kann eine verfügungsrechtliche Definition der Transaktion einerseits aufgrund Williamsons expliziter Bezugnahme auf Commons (vgl. Williamson 2005, S. 3 sowie Fn. 78 auf dieser Seite), andererseits auch aufgrund der historischen Entwicklung von Verfügungs- und Transaktionskostentheorie (vgl. für eine ausführliche Diskussion Haase/Kleinaltenkamp 2010, S. 5ff. sowie Haase/Chatrath/Saab 2008, S. 11 für eine aktuelle verfügungsrechtliche Definition) mittlerweile als herrschende Meinung innerhalb der Forschung zur Transaktionskostentheorie angenommen werden. Vgl. dazu auch die Ausführungen zum Begriff der Institution in Abschnitt 2.1 dieser Arbeit.

<sup>86</sup> Vgl. Williamson 1985, S. 22.

<sup>87</sup> Vgl. ebenda, S. 41f.

<sup>88</sup> Er beruft sich diesbezüglich auf Commons, der explizit die „Transaktion“ als Untersuchungsgegenstand bezeichnet (Vgl. Williamson 1985, S. 3).

<sup>89</sup> Vgl. ebenda, S. 20ff.

Verhandlungs- und Vertragskosten.<sup>90</sup> *Ex post-Transaktionskosten* beinhalten hingegen Kosten, die entstehen, wenn Verträge abgesichert, durchgesetzt und/oder angepasst werden müssen. Detailliert kann *Ex post* zwischen den folgenden drei Kostenarten unterschieden werden:

1. **Kosten der Überwachung bzw. Absicherung** der Einhaltung der vertraglichen Vereinbarungen,
2. **Kosten der Auflösung von Konflikten** über die Interpretation und/oder die Erfüllung der Verträge,
3. **Nachverhandlungskosten**, wenn Verträge aufgrund unvorhergesehener Umstände nicht plangemäß erfüllt werden können und aus diesem Grunde die Vertragskonditionen den neuen Umständen angepasst werden müssen.

WILLIAMSON geht davon aus, dass nie alle zukünftig möglichen Zustände und die möglicherweise daraus entstehenden Probleme vollständig von den Transaktionspartnern erfasst werden können.<sup>91</sup> Er legt deshalb besonderen Wert auf die Etablierung von Institutionen, die *ex post* Transaktionen absichern, durchsetzen oder anpassen. Die Unfähigkeit der Akteure, mögliche zukünftige Kontingenzen zu antizipieren, resultiert direkt aus den den *Statischen Ansätzen* der Transaktionskostentheorie zugrunde liegenden Annahmen über den Charakter der handelnden Akteure.<sup>92</sup> WILLIAMSON spricht unter Berücksichtigung dieser Verhaltensannahmen vom „organizational imperative“, den er wie folgt formuliert: „Organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against hazards of opportunism.“<sup>93</sup> Er fordert also, für jede Art der Transaktion das transaktionskostenminimale institutionelle Arrangement zu finden und differenziert dafür analytisch zwischen möglichen Transaktionsdimensionen und verschiedenen Ausprägungen institutioneller Arrangements.

#### **2.1.4.1 Charakteristika einer Transaktion im Governance-Ansatz**

WILLIAMSON erkennt drei Determinanten der Höhe von Transaktionskosten, die er als **asset specificity (Faktorspezifität)**, **uncertainty (Unsicherheit)** und **frequency (Häufigkeit)** der Transaktion bezeichnet.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Ebers/Gotsch 2006, S. 278.

<sup>91</sup> Vgl. Williamson 1985, S. 26ff.

<sup>92</sup> Vgl. Tabelle 1 sowie für die Feststellung, dass die Verhaltensannahmen sowohl für den Messkostenansatz als auch für den Governance-Ansatz kritisch sind Williamson 1985, S. 81. Auch geht Williamson im Gegensatz zum Prinzipal-Agenten Ansatz von Risikoneutralität der Akteure aus.

<sup>93</sup> Williamson 1985, S. 32.

<sup>94</sup> Vgl. Williamson 1985, S.52ff. und Williamson 1990, S. 59ff.



### 2.1.4.1.1 Faktorspezifität und Quasirente

Unter asset specificity versteht WILLIAMSON ein Maß dafür, inwieweit spezifische Investitionen zur Durchführung einer Transaktion notwendig sind. Die Faktorspezifität stellt an dieser Stelle einen Unterschied zu neoklassischen ökonomischen Theorien insofern her, als dass durch sie die Annahme standardisierter Güter und friktionslosen Leistungsaustausches fallengelassen werden muss.<sup>95</sup> Weiterhin ist sie laut WILLIAMSON die Hauptdeterminante von Transaktionskosten.<sup>96</sup> Er unterscheidet zwischen folgenden möglichen Formen transaktionsspezifischer Investitionen:<sup>97</sup>

- Standortspezifische Investitionen (z. B. Ansiedlung eines Zulieferers in unmittelbarer Nachbarschaft des Hauptabnehmers, um Transport- und Lagerkosten zu sparen),
- Anlagenspezifische Investitionen (z. B. spezielle Maschinen oder Werkzeuge),
- Investitionen in spezifisches Humankapital (z. B. das Erlernen wenig standardisierter, unternehmensspezifischer Prozesskenntnisse z. B. in Lead User Partnerschaften),
- Abnehmerspezifische Investitionen (z. B. Kapazitätserweiterungen bzw. -modifikationen, die nur für die Bedürfnisse eines Kunden vorgenommen werden),
- Investitionen in die Reputation („Brand Name Capital“),
- Terminspezifische Investitionen in zeitlich nur begrenzt absetzbare oder nutzenstiftende Güter.

Transaktionsspezifische Investitionen bewirken häufig, dass durch die Realisierung von Spezialisierungsvorteilen Produktionskosten eingespart werden können.<sup>98</sup> Gleichzeitig entsteht jedoch unter Umständen eine Abhängigkeit zwischen den Transaktionspartnern aufgrund der transaktionsspezifischen Investitionen. Ist eine spezifische Investition nämlich getätigt, so kann diese im Falle eines Wechsels des Transaktionspartners nur auf eine schlechtere Art und Weise verwendet werden, da Kosten für die Modifikation der Investition entstehen oder aber die Investition nicht den Ertrag realisiert, den sie in der erstbesten Verwendung realisiert hätte. Die Erlösdifferenz zwischen erstbesten Verwendung und zweitbesten Verwendung bezeichnet Williamson in Anlehnung an KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN als Quasirente.<sup>99</sup> Eine ausführliche Diskussion des Konzeptes der Quasirente findet sich bei LINKE.<sup>100</sup> Dieser zeigt unter anderem, dass durchaus verschiedene Konzeptualisierungen der Quasirente existieren. Beispielhaft sei hier

---

<sup>95</sup> Vgl. Salman 2004, S. 132.

<sup>96</sup> Vgl. Williamson 1985, S. 52 und S. 56.

<sup>97</sup> Vgl. Williamson 1991, S. 281 sowie Ebers/Gotsch 2006, S. 281.

<sup>98</sup> Vgl. Williamson 1985, S. 54.

<sup>99</sup> Vgl. Klein/Crawford/Alchian 1978, S.298; Williamson 1985, S. 56.

<sup>100</sup> Vgl. Linke 2006, S. 20ff.

auf die Unterscheidung nach MARSHALL verwiesen, der zwischen der Quasirente und einer Rente unterscheidet.<sup>101</sup> Eine Quasirente stellt für ihn ein Einkommen dar, das aus der Produktion von Maschinen oder anderen produktionstechnischen Anwendungen, die von Menschen gemacht sind, stammt. Eine Rente hingegen ist „[...] income derived from the free gift of nature.“<sup>102</sup> Weiterhin bezeichnet er eine composite quasi-rent als [...] divisible among the different persons in the business by bargaining, supplemented by custom and by notion of fairness [...]“<sup>103</sup> ALCHIAN/WOODWARD unterscheiden entsprechend zwischen einer puren Quasirente und einer Composite Quasi-Rent.<sup>104</sup> Unter einer puren Quasirente verstehen sie „[...] the excess above the return necessary to maintain a resource’s current service flow, which can be the means to recover sunk costs.“<sup>105</sup> Die Composite Quasi-Rent definieren sie als: “[...] that portion of the quasi-rent of resources that depends on continued association with some other, currently associated resources.“<sup>106</sup> Auch in der deutschsprachigen Marketingliteratur finden sich unterschiedliche Begriffsverständnisse. Beispielfhaft sei diesbezüglich auf den Unterschied zwischen den Begriffsverständnissen SÖLLNERS<sup>107</sup> und dem Verständnis durch BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH<sup>108</sup> verwiesen. Letztere definieren die Quasirente im Sinne der Marshall Rente als „[...] Einkommensüberschuss eines spezifischen Faktors über die Entlohnung, die in der nächstbesten Verwendung erzielt werden könnte, also über die Opportunitätskosten hinaus.“<sup>109</sup> Im Folgenden betrachten sie den *Amount at stake* und das Konzept der Quasirente als Synonyme. SÖLLNER hingegen versteht den *Amount at stake* breiter. Er geht davon aus, dass historisch gewachsene Werte wie z. B. Relationale Normen oder Vertrauen ebenso Bestandteil des *Amount at Stake* sein können. Ein analoges Verständnis findet sich im mehrdimensionalen Commitment-Konstrukt nach SAAB, der zwischen den Subdimensionen Beziehungswert und Wechselkosten differenziert und den Beziehungswert im Sinne einer freiwilligen Bindungsdimension mit sowohl qualitativen als auch quantitativen Bestandteilen versteht.<sup>110</sup> Er stellt entsprechend fest, „[...] dass eine „freiwillige“ Bindung aus transaktionskostentheoretischer Sicht nicht nur in der effizienten Abwicklung der Transaktion (Kostenkomponente) liegen kann, sondern über das Konzept der Quasirente ebenfalls ein erhöhter Nutzen berücksichtigt wird. Die Bindungswirkung resultiert

---

<sup>101</sup> Vgl. Marshall 1920, S. 74.

<sup>102</sup> Ebenda.

<sup>103</sup> Ebenda.

<sup>104</sup> Vgl. Alchian/Woodward 1988, S. 67.

<sup>105</sup> Ebenda.

<sup>106</sup> Ebenda.

<sup>107</sup> Vgl. Söllner 1993, S. 171f.

<sup>108</sup> Vgl. Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, S. 38 Fn. 81.

<sup>109</sup> Ebenda.

<sup>110</sup> Vgl. Saab 2007, S. 100ff.

demnach aus dem durch die spezifischen Investitionen verursachten (spezifischen) Ertrag bzw. Wert der Transaktion. Die Quasirente stellt gleichsam die Opportunitätskosten des Wechsels dar. Diese sind gleichzusetzen mit dem entgangenen Nettonutzen, wenn die Beziehung verlassen bzw. die Transaktion abgebrochen wird.“<sup>111</sup>

Mehrkosten fallen im Falle des Wechsels des Transaktionspartners natürlich auch für die Anbahnung und den Abschluss alternativer Austauschbeziehungen an.<sup>112</sup>

Aus den genannten Gründen wird eine Partei nur dann transaktionsspezifische Investitionen vornehmen, wenn sie „mit einer gewissen Sicherheit davon ausgehen kann, dass die Transaktion trotz der damit verbundenen Abhängigkeiten für sie vorteilhaft ist.“<sup>113</sup> Bei zunehmender Faktorspezifität wird der Anreiz auf Seiten des weniger abhängigen Transaktionspartners erhöht, die der Transaktion zugrundeliegenden Vereinbarungen nach zu verhandeln bzw. in Frage zu stellen,<sup>114</sup> um sich einen maximalen Anteil an der Quasirente zu sichern. Entsprechend steigen die Transaktionskosten zur Überwachung und Durchsetzung der Vereinbarungen für die abhängigere Partei. Es lässt sich festhalten, dass Faktorspezifität ausschließlich in Verbindung mit den Verhaltensannahmen *Opportunismus* (im Sinne von Unsicherheit über mögliches strategisches Verhalten der Transaktionspartner)<sup>115</sup> und *begrenzte Rationalität* (im Sinne mangelnder Voraussicht künftiger Kontingenzen) zu Unsicherheit und der damit verbundenen Notwendigkeit der Unsicherheitsminimierung durch Institutionen und einer damit verbundenen Erhöhung von Transaktionskosten führt. Aus diesem Grund soll im nächsten Schritt das Transaktionscharakteristikum Unsicherheit näher erläutert werden.

#### **2.1.4.1.2 Unsicherheit**

WILLIAMSON unterscheidet diesbezüglich zwischen *parametrischer Unsicherheit* und der schon erwähnten *Verhaltensunsicherheit*.<sup>116</sup> Als *parametrische Unsicherheit* lässt sich die Unsicherheit über situative Rahmenbedingungen der Transaktion sowie die Auswirkungen zukünftiger Kontingenzen auf diese verstehen.<sup>117</sup> Entsprechend unterscheidet WILLIAMSON zwischen primärer und sekundärer *parametrischer Unsicherheit*. Während die primäre *parametrische Unsicherheit* als mögliche zukünftige Umweltzustände außerhalb des

---

<sup>111</sup> Ebenda, S. 104

<sup>112</sup> Diese Kosten entsprechen den direkten Wechselkosten nach Saab. Vgl. Saab 2007, S. 121ff.

<sup>113</sup> Erlei/Jost 2001, S. 41.

<sup>114</sup> D. h., die weniger abhängige Transaktionsseite hat einen Anreiz, sich bei ungenügender Absicherung der Transaktionsbeziehung opportunistisch auf Kosten der abhängigeren Transaktionsseite zu verhalten. Vgl. Salman 2004, S. 133.

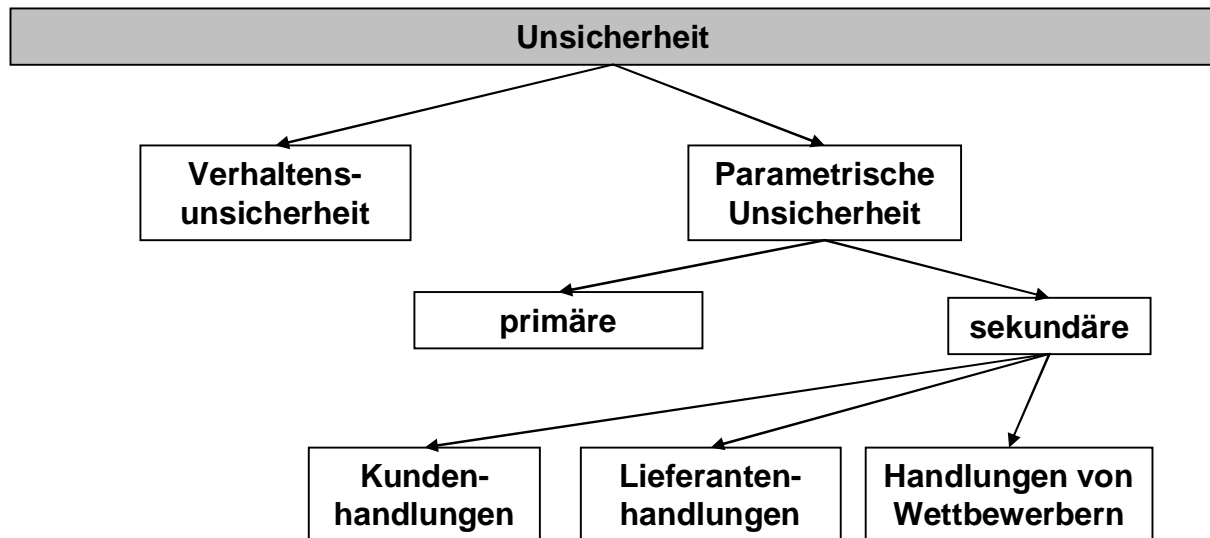
<sup>115</sup> Vgl. Williamson 1985, S. 67.

<sup>116</sup> Vgl. ebenda 1985, S. 57ff.

<sup>117</sup> Vgl. Ebers/Gotsch 2006, S. 282f.

unmittelbaren Marktumfeldes der Unternehmung verstanden werden kann, resultiert die sekundäre *parametrische Unsicherheit* aus dem arglosen und nicht strategischen Verhalten anderer Marktteilnehmer.<sup>118</sup>

Als *Verhaltensunsicherheit* hingegen definiert Williamson die Art der Unsicherheit, die sich aus der Möglichkeit opportunistischen Verhaltens ergibt. Es zeigt sich folgender Zusammenhang:



**Abbildung 4: Unsicherheitsformen im Governance-Ansatz.**  
Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Williamson 1985, S. 57ff.

In der *Verhaltensunsicherheit* in Zusammenhang mit der *Faktorspezifität* sieht WILLIAMSON die für den Governance-Ansatz zentrale Art der Unsicherheit, da diese mittels der entsprechenden Governance-Systeme minimiert werden soll und kann, aber auch positiv mit der Höhe der Transaktionskosten korreliert.<sup>119</sup> Ceteris Paribus erhöhen sich bei insgesamt wachsender Unsicherheit die Transaktionskosten.<sup>120</sup> Die Ex ante-Transaktionskosten steigen aufgrund der größeren Anzahl zu antizipierender Eventualitäten. Aufgrund der durch die *begrenzte Rationalität* zwingenden Unvollständigkeit der Verträge steigen dann aber auch die Ex post-Transaktionskosten, denn die Wahrscheinlichkeit nimmt zu, dass eine der beiden Transaktionsparteien die Vertragskonditionen den veränderten Bedingungen anpassen will. Weiterhin werden die Transaktionskosten umso höher ausfallen, je höher die transaktionsspezifischen Investitionen der Parteien waren, da der Absicherung und Durchsetzung der Transaktion eine größere Bedeutung zukommt.

<sup>118</sup> Vgl. Williamson 1985, S. 59.

<sup>119</sup> Vgl. ebenda 1985, S. 60. Die Verhaltensunsicherheit ist somit auch eine der wichtigsten Gemeinsamkeiten zwischen dem Prinzipal-Agentenansatz, dem Messkostenansatz und dem Governance-Ansatz.

<sup>120</sup> Vgl. Ebers/Gotsch 2006, S.283f. Ebers/Gotsch betrachten an dieser Stelle allerdings Verhaltensunsicherheit und parametrische Unsicherheit gemeinsam, da sie explizit die gleiche Wirkung für beide unterstellen.

Es lässt sich also festhalten, dass die Unsicherheit insgesamt die *conditio sine qua non* für die Relevanz der Faktorspezifität ist, indem die *parametrische Unsicherheit* eine positive Wirkung auf die *Verhaltensunsicherheit* hat, welche wiederum bei höherer Faktorspezifität Transaktionskosten erhöhend wirkt.<sup>121</sup> Die dritte wichtige Transaktionsdimension ist die Häufigkeit gleichartiger Transaktionen, die im nächsten Schritt näher erörtert werden soll.

#### **2.1.4.1.3 Transaktionshäufigkeit**

Bei häufiger Wiederholung identischer Transaktionen zwischen zwei Transaktionspartnern lassen sich *Ceteris Paribus* Skalen- und Synergieeffekte sowohl hinsichtlich der Produktionskosten als auch Einsparungen bei Transaktionskosten erzielen, da sich z. B. hinsichtlich der Transaktionskosten bei mehrfacher Wiederholung eine gewisse Unsicherheit reduzierende Vertrautheit der Transaktionsbeteiligten einstellt oder aber Lerneffekte möglich werden.<sup>122</sup> Neben den Transaktionscharakteristika haben die verschiedenen institutionellen Arrangements im Sinne verschiedener Vertragstypen großen Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten. Ihnen gilt daher die Aufmerksamkeit im nächsten Abschnitt.

#### **2.1.4.2 Dimensionen möglicher institutioneller Arrangements im Governance-Ansatz**

Wie schon erwähnt ist der Untersuchungsgegenstand der *statischen Ansätze* die Transaktion, die auf dem Austausch von Verfügungsrechten mittels impliziter und/oder expliziter Verträge beruht. WILLIAMSON differenziert nach MacNeil zwischen *klassischen*, *neoklassischen* und *relationalen Verträgen*.<sup>123</sup>

*Klassische Verträge* zeichnen sich durch eine kurze Dauer der Vertragsbeziehung sowie die präzise Bestimmung des Gegenstandes und der Konditionen der Transaktion aus. Sie gehen davon aus, dass sämtliche Kontingenzen und deren Konsequenzen für die Vertragsparteien vollständig berücksichtigt werden können. MACNEIL bezeichnet dies entsprechend als „[...] sharp in by clear agreement, sharp out by clear performance.“<sup>124</sup> Anpassungen an geänderte Bedingungen erfolgen in einseitigen, zwischen den

---

<sup>121</sup> Bei nur marginaler Faktorspezifität aufgrund standardisierter Leistungen spielt die Gefahr opportunistischen Verhaltens keine Rolle, da jederzeit am Markt alternative Transaktionspartner ohne Ertragsseinbußen oder erhöhte Transaktionskosten für die Abwicklung der Transaktion gefunden werden können.

<sup>122</sup> Vgl. Jost 2001a, S. 14. Zu Lerneffekten vgl. Salman 2004, S. 135ff., der auch auf Weiterentwicklungen des Governance Ansatzes hinsichtlich zusätzlicher Transaktionsdimensionen eingeht, die z. B. versuchen, die Messkosten als weitere Determinante von Transaktionskosten explizit in den Governance-Ansatz zu integrieren. Vgl. für einen generellen Überblick über Weiterentwicklungen des Governance-Ansatzes Sydow 1999, S. 167ff.. Eine erschöpfende Darstellung zu Lerneffekten findet sich auch bei Eckhard 2008.

<sup>123</sup> Vgl. Macneil 1978, S. 862ff.

<sup>124</sup> Macneil 1974, S. 738.

Transaktionsparteien nicht abgestimmten Aktionen. Konflikte werden durch Gerichte gelöst. Die Transaktion im Sinne der Interaktion dauert nicht länger als der Akt des diskreten Leistungsaustausches. Klassischen Vertragsbeziehungen ordnet WILLIAMSON die Transaktionskosten minimierende Governance Structure des marktlichen Austausches zwischen autonomen Transaktionspartnern zu.<sup>125</sup>

*Neoklassische Verträge* antizipieren im Gegensatz zu *klassischen Vertragsformen* nicht alle Bedingungen, die Kosten und Nutzen der Transaktion beeinflussen könnten. Vielmehr rechnen die Transaktionspartner damit, dass in der Zukunft Anpassungen vorgenommen werden müssen und etablieren daher z. B. Sicherungs- und Anpassungsklauseln und/oder privatrechtliche Konfliktlösungsmechanismen in den Verträgen. Die Transaktionen neoklassischer Verträge sind folglich in mittelfristige Beziehungen eingebettet, sodass die Identität der Vertragspartner ebenfalls eine Rolle spielt. Im Falle von Streitfällen erfolgt die Schlichtung durch Drittparteien. Auf eine gerichtliche Durchsetzung wird dagegen eher verzichtet, da die Vertragspartner grundsätzlich an der Erfüllung der Verträge interessiert sind. Um auf ex post auftretende Umweltänderungen flexibel reagieren zu können, beinhalten neoklassische Verträge für solche Fälle bestimmte Lösungsmöglichkeiten, z. B. Standards für Preisanpassungen oder die Bestimmung eines Dritten als Schiedsrichter.<sup>126</sup> Als Beispiele neoklassischer Verträge lassen sich WILLIAMSON zufolge langfristige Lieferverträge oder Joint Ventures nennen. Er ordnet dieser Form der Vertragsbeziehungen die Hybridform als wichtigste ‚institution of governance‘ zu.<sup>127</sup> Es zeigt sich jedoch, dass in solchen Hybriden eine dritte Form von Vertragsbeziehungen Anwendung findet: relationale Verträge. Die Theorie relationaler Verträge hat besonders in der Marketingliteratur besondere Beachtung gefunden.

*Relationale Verträge* sind im Vergleich zu *neoklassischen Verträgen* noch langfristiger und offener hinsichtlich der Ex ante Definition von Leistung und Gegenleistung gestaltet. Sie bilden den Gegenpol zu klassischen Verträgen. Konkret bedeutet das, dass in relationalen Vertragsbedingungen Leistung und Gegenleistung nicht eindeutig spezifizierbar sind. Vielmehr werden langfristige Austauschbeziehungen eingegangen, deren Wesen vertraglich nur zu einem Bruchteil festgehalten werden kann. Der Vertrag ist also in den meisten Teilen unvollständig.<sup>128</sup> Mit relationalen Vertragsbeziehungen einhergehend ist daher das Problem der Durchsetzung des Vertrages oder der Verträge. In Bezug auf die von den

---

<sup>125</sup> Vgl. Williamson 1985, S. 73f.

<sup>126</sup> Vgl. Wolff 1995, S. 35f. für diese und weitere Beispiele.

<sup>127</sup> Vgl. Williamson 1985, S. 74f.

<sup>128</sup> Vgl. Hallscheidt 2005, S. 105.

Vertragsparteien getroffene Vereinbarung, die eben nicht nur aus formal festgehaltenen, sondern auch aus implizit getroffenen Abmachungen besteht, herrscht gegenüber Dritten eine Informationsasymmetrie.<sup>129</sup> Richter oder Schlichter eignen sich daher nicht zur Konfliktlösung, sie können relationale Verträge anhand formaler Kriterien nicht ausreichend beurteilen. Stattdessen ist es erforderlich, dass die Vertragspartner ihren Konflikt ohne die Beteiligung Dritter selbständig beilegen, denn nur sie verfügen über die dafür notwendigen Informationen.<sup>130</sup> Die Schwierigkeiten, die Dritte bei der Überprüfung der Erfüllung vertraglicher Verpflichtungen haben, und die Unvollständigkeit relationaler Verträge implizieren einen Anreiz für opportunistisches Verhalten. Die fehlende Verifizierbarkeit durch Dritte könnte gerade den eventuell weniger abhängigen Tauschpartner dazu verleiten, sich einen Vorteil zu verschaffen, z. B. durch Aneignung eines großen Teils der Quasi-Rente. Ziel relationaler Verträge ist aber grundsätzlich die Vermeidung von Opportunismus nach Vertragsabschluss. Folglich bedarf es zusätzlicher, ergänzender Mechanismen, die beide Vertragsparteien gegen diese Risiken absichern. „They can be formal – specified in the contract, as with financial hostages [...] or mutual commitments guaranteed by specialized investments [...]. But they are often informal – based on relation [...] or reputation [...]. This is where the issue of trust enters into the picture.“<sup>131</sup> MACNEIL leitet aus der Unvollständigkeit relationaler Verträge ab, dass zwischen den Vertragsparteien in bestimmten Fragen (implizit) Einigkeit bestehen muss.<sup>132</sup>

Tabelle 1 gibt einen Überblick über einen Teil der von MACNEIL identifizierten Normen und stellt deren Ausprägungen bei diskreten und bei relationalen Austauschbeziehungen gegenüber.<sup>133+134</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. Richter/Furubotn 2003, S. 41

<sup>130</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck 2002, S. 20.

<sup>131</sup> Ménard 2004, S. 363.

<sup>132</sup> Beutin 2000, S. 59

<sup>133</sup> Die von Beutin (2000, S. 60) entlehene Tabelle stellt die gegenübergestellten Arten von Austauschbeziehungen in ihren Extremformen dar. Tatsächlich finden sich in der Realität meist Mischformen, die auf einem Kontinuum zwischen diesen beiden Extrema anzusiedeln sind. Je nach Ausprägung der relationalen Normen lassen sich so auch interorganisationale Beziehungen zwischen diesen beiden Extrempunkten verorten. Darauf weist auch Beutin explizit hin.

<sup>134</sup> Insgesamt lassen sich nach Macneil 28 „verschiedene, interdependente und überlappende Typen von relationalen Normen in relationalen Verträgen evaluieren“ (Hallscheidt 2005, S. 121). Cannon/Achrol/Grundlach (2000) reduzieren diese „social or relational norms“ auf die fünf folgenden: Flexibilität, Solidarität, Gegenseitigkeit, Harmonisierung von Konflikten und Machtbeschränkung. Vgl. ebenda S. 183. Eine weitere sich primär mit dem Geflecht Relationaler Normen auseinander setzende Arbeit ist die von Ivens (2002).

Norm	Erklärung	Diskreter Austausch	Relationaler Austausch
<b>Rollenintegrität</b>	Rollen, die von den Beteiligten eingenommen werden, müssen intern konsistent und harmonisch sein sowie eingehalten werden	Einfache, eindimensionale Rollen	Komplexe Rollen, Netzwerke von Beziehungen
<b>Gegenseitigkeit</b>	Austausch findet nur statt, wenn alle Beteiligten sich verbessern und der Gewinn gerecht verteilt wird	Gewinn aus einer einzigen, genau definierten Transaktion mit klarer Aufteilung	Ungenau definierte Austauschbeziehungen bringen <i>per se</i> Gewinn für die Beteiligten, der geteilt wird
<b>Implementation der Planung</b>	Planung ist der Kern von Verträgen und deren Umsetzung eine Vertragsnorm	Lediglich interne Planung des einzelnen	Planung zwischen allen Beteiligten ist wichtiger Bestandteil einer Beziehung
<b>Konsenswirksamkeit</b>	Einmal getroffene Entscheidungen werden aufrechterhalten	Nur Konsens für die einmalige Transaktion notwendig	Konsens ist für langfristige Beziehungen wichtig, da ein Beziehungsabbruch erfolgt, wenn kein Konsens herrscht
<b>Flexibilität</b>	Begrenzte Rationalität und verändernde Bedingungen machen Vertragsanpassungen notwendig	Anpassung durch neue, angepaßte Verträge und Auflösung alter Vereinbarungen	Anpassung ist innerhalb existierender Beziehungen möglich
<b>Vertragliche Solidarität</b>	Entwicklung und Aufrechterhaltung von Beziehungen wird durch Solidarität gewährleistet	Vertrauen auf die rechtliche Durchsetzbarkeit	Vertrauen ist die Grundlage zur Aufrechterhaltung der Beziehung
<b>Verbindende Normen</b>	Versprechensprinzipien wie Restitution und Verlässlichkeit rufen Erwartungen hervor	Restitution erfolgt nur über rechtliche Durchsetzbarkeit	Restitution und Verlässlichkeit auf Versprechen basieren auf Vertrauen zwischen den Beteiligten
<b>Machtbeschränkung</b>	Macht beim Austausch muß freiwillig beschränkt werden, um eine gleiche Verteilung des Gewinns zu garantieren	Macht wird im rechtlich zulässigen Rahmen ausgeübt	Machtausübung wird freiwillig beschränkt
<b>Harmonie mit sozialen Normen</b>	Austauschbeziehungen müssen im Einklang mit sozialen Normen wie Privatsphäre, Freiheit, Ideologie etc. stehen	Verträge müssen nicht notwendigerweise mit sozialen Normen übereinstimmen	Soziale Normen sind integraler Bestandteil von Austauschbeziehungen

**Tabelle 2: Ausprägungen der „Common Norms“ nach Macneil.**

Quelle: Beutin 2000, S. 60.

Das Ziel relationaler Normen ist es, „die Unsicherheit, das Konfliktpotential und den Opportunismus von diskreten Transaktionen zu vermeiden.“<sup>135</sup> Voraussetzung dafür, dass sie diese Wirkung entfalten können, ist die gegenseitige Anerkennung der impliziten Wertgrundlagen durch die Vertragsparteien. Die Identität der Vertragspartner ist daher bei relationalen Verträgen entscheidend, denn bereits abgewickelte Transaktionen innerhalb einer Geschäftsbeziehung vermitteln die notwendige Sicherheit über deren Verlässlichkeit. Daher können die beteiligten Parteien darauf vertrauen, dass trotz des Risikos nicht gerichtlich

<sup>135</sup> Beutin 2000, S. 59.



sanktionierbarer Regeln der Tauschpartner die implizit getroffenen Abmachungen befolgt.<sup>136</sup> Demnach ist nicht mehr die einzelne Transaktion Gegenstand der Betrachtung, sondern die Effekte früherer Austauschbeziehungen und sich wiederholender Interaktion. Es wird häufig argumentiert, dass sich auf diesem Weg ein Vertrauensverhältnis zwischen den Austauschpartnern herausbildet.<sup>137</sup> Vertrauen wird in diesem Zusammenhang gerade in letzter Zeit immer häufiger eine zentrale Rolle als Form sozialer Kontrolle zugeschrieben und das Konstrukt infolge dessen auch immer öfter in den Mittelpunkt gestellt.<sup>138</sup> Jedoch sind in der Literatur unterschiedliche Auffassungen und Begriffsverständnisse sowie unterschiedliche Operationalisierungen dieses komplexen Konstrukts zu finden.<sup>139</sup> Im Kontext dieser Arbeit soll deshalb, der Unterscheidung von FAEMS ET AL.<sup>140</sup> folgend sowie in Anlehnung an die Unterscheidung zwischen Transaktion und Institution nach JACOB,<sup>141</sup> analytisch zwischen strukturellen Arrangements im Sinne einer Institution (Governance) und einem psychologischen Zustand (Trust) unterschieden und von Letzterem möglichst abstrahiert werden.

WILLIAMSON differenziert zwischen *Anreizintensität*, *Kontrollmechanismen*, *Anpassungsfähigkeit* und den *Kosten der Etablierung und Nutzung institutioneller Arrangements* als Einflussgrößen auf die Effizienz der Abwicklung und Organisation von Transaktionen.<sup>142</sup> Tabelle 3 fasst die jeweiligen Wirkungen verschiedener institutioneller Arrangements zusammen.

---

<sup>136</sup> Wolff 1995, S. 36f.

<sup>137</sup> Dekker 2004, S. 31.

<sup>138</sup> Vgl. Adler 2001 oder Ring/Van de Ven 1992.

<sup>139</sup> Vgl. z. B. Black 2008, S. 47f. Einen Überblick über den Forschungsstand des Einflusses von Vertrauen in zwischenbetrieblichen Beziehungen auf den Erfolg geben Fang et al. 2008.

<sup>140</sup> Vgl. Faems et al. 2006, S. 22 Fn. 9.

<sup>141</sup> Vgl. Jacob 2002, S. 53.

<sup>142</sup> Vgl. Williamson 1991, S. 277ff.

Organisationsform	Markt	Hybride	Organisation
<b>Institutionelles Arrangement</b>	Klassischer Vertrag	Neoklassischer Vertrag	Relationaler Vertrag
<b>Anreizintensität</b>	++	+	0
<b>Ausmaß administrativer Steuerung und Kontrolle</b>	0	+	++
<b>Anpassungsfähigkeit:</b> <i>Autonom</i> <i>Bilateral</i>	++ 0	+ +	0 ++
<b>Kosten der Nutzung und Etablierung des institutionellen Arrangements</b>	0	+	++

**Tabelle 3: Kostenrelevante Charakteristika alternativer institutioneller Arrangements.**  
Quelle: Williamson 1991, S. 281.

### 2.1.5 Zusammenfassung und Würdigung der Statischen Ansätze

Es bleibt festzuhalten, dass das Arrangieren von “transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against hazards of opportunism”<sup>143</sup> dann möglich ist, wenn ein möglichst optimaler Fit zwischen den sich aus *Faktorspezifität, Unsicherheit und Häufigkeit* ergebenden Anforderungen und den Eigenschaften der *institutionellen Arrangements* hergestellt wird.

Auch dem Governance-Ansatz liegt analytisch gesehen eine Zweistufigkeit der Transaktionskosten zugrunde, die sich in der Zerlegung der Transaktionskosten in Ex ante- und Ex post-Transaktionskosten ausdrückt.<sup>144</sup> Trotzdem unterscheidet der Governance-Ansatz sich erheblich vom Messkostenansatz, indem er zwar die Messkostenproblematik und sogar eine Interdependenz zwischen Messkostenproblematik und Governance-Structures anerkennt, jedoch Ursachen von Transaktionskosten nicht exklusiv in unvollständiger Information sieht. Aus der Tatsache, dass sich im Governance-Ansatz Transaktionskosten aus dem Zusammenspiel von Transaktionscharakteristika und den Charakteristika der institutionellen Arrangements ergeben, resultiert ein weitgehendes, jedoch schlechter operationalisierbares Transaktionskostenverständnis als im Messkostenansatz.

Beide Ansätze bedienen sich des neoklassischen Analyseinstrumentes der komparativen Statik und gehen entsprechend von erreichbaren Gleichgewichten aus. Dies impliziert eine gewisse Kurzfristigkeit der Analyse und betrachtet zudem die Interaktion zwischen

<sup>143</sup> Williamson 1985, S. 32.

<sup>144</sup> Vgl. Fließ 2001, S. 217.

Unternehmung und Umwelt hinsichtlich möglicher Änderungs- und Anpassungsprozesse ebenfalls nur zeitpunktbezogen.<sup>145</sup>

Sogar WILLIAMSON selbst räumt diesbezüglich ein: „[Williamson’s] argument relies in a general background way on the efficacy of competition to perform a sort between more and less efficient modes to shift resources in favor of the former. This seems plausible, especially if the relevant outcomes are those that appear over intervals of five and ten years rather than in the very near term. This situation would nevertheless benefit from a more fully developed theory of the selection process. Transaction cost arguments are thus open to some of the same objections that evolutionary economists (e.g. Nelson and Winter) have made of orthodoxy.”<sup>146</sup>

Folglich berücksichtigen die statischen Ansätze zwar, dass in langfristiger Perspektive Organisationsformen überleben, die sich besser an Transaktionscharakteristika und Umweltbedingungen anpassen als andere. Wie genau aber Anpassungsprozesse und Selektionsprozesse vonstatten gehen, kann mit Hilfe der statischen Ansätze zunächst nicht geklärt werden.<sup>147</sup> Einen ähnlichen Schluss ziehen die Forscher der sogenannten „Contemporary Marketing Practices Group“, wenn sie feststellen, dass „...within a customer/product type, firms choose to compete in different ways.“<sup>148</sup>

Auf eine ausführliche Darstellung sämtlicher grundsätzlicher Kritikpunkte soll an dieser Stelle verzichtet und auf existierende Überblicksarbeiten verwiesen werden.<sup>149</sup>

Schon Mitte der 1990er Jahre versuchten LANGLOIS/ROBERTSON mit dem Dynamischen Ansatz der Transaktionskostentheorie, transaktionskostentheoretische Argumente in eine ressourcenbasierte Sichtweise zu integrieren, um eine evolutionäre Erklärung für das Zustandekommen verschiedener Organisationsformen zu finden. Der dynamische Ansatz der Transaktionskostentheorie soll daher Thema des nächsten Abschnitts sein.

## 2.1.6 Der dynamische Ansatz der Transaktionskostentheorie

LANGLOIS/ROBERTSON versuchen in ihrem Buch „Firms, Market and Economic Change“ den Kernkompetenzenansatz mit Annahmen der *statischen Ansätze* der Transaktionskostentheorie zu kombinieren.<sup>150</sup> Sie kritisieren an den *statischen Ansätzen*

---

<sup>145</sup> Vgl. für eine ausführliche Kritik an der Nutzung neoklassischer Analyseinstrumente in der Neuen Institutionenökonomik Richter/Furubotn 1996, S. 493ff. sowie Sautet 2000 S.16ff.

<sup>146</sup> Williamson 1988, zitiert nach Sautet 2000, S. 36.

<sup>147</sup> Vgl. Foss 1996 sowie Sydow 1999, S. 172 Fußnote 4. Ähnlich argumentieren die Vertreter der sogenannten „Plural Form Thesis“. Vgl. u.a. Bradach 1997 ; Cannon/Achrol/Grundlach 2000 oder Heide 2003.

<sup>148</sup> Coviello et al. 2002, S. 42.

<sup>149</sup> Für eine ausführliche Evaluation des Governance Ansatz vor allem auch aus dem Blickwinkel anderer Paradigmen vgl. z. B. Sydow 1999 oder auch Ebers/Gotsch 2006, S.296ff.

<sup>150</sup> Vgl. Langlois/Robertson 1995 sowie Sautet 2000, S. 92f.

allerdings, dass diese die gegebenen Produktionsbedingungen als exogen voraussetzen, eventuelle externe Schocks bzw. schnelle Veränderungen unberücksichtigt lassen und somit nur Momentaufnahmen möglicher institutioneller Antworten auf kurzfristige Umweltzustände bzw. Transaktionsbedingungen geben.<sup>151</sup> Nach ihrer Meinung ist eine erschöpfende Bestimmung der Größe und Beschaffung einer Unternehmung nur unter Berücksichtigung von (Lern)prozessen in Unternehmungen und auf Märkten möglich. Entsprechend ist das Analyseobjekt im *dynamischen Ansatz* nicht mehr die Transaktion an sich, sondern die Entwicklung der gesamten Unternehmung im Marktprozess. LANGLOIS/ROBERTSON gehen außerdem von dauerhaften Ungleichgewichtszuständen aus.

### **2.1.6.1 Die Kompetenzen der Unternehmung und ihre (un)mittelbaren Auswirkungen auf das Produktions- und Transaktionskostenverständnis**

LANGLOIS/ROBERTSON verstehen die Unternehmung als Ansammlung von Kompetenzen. Sie definieren diese *Capabilities (Kompetenzen)* als sowohl aus Routinen, im Sinne schon genutzten Wissens, als auch aus Potentialen, im Sinne bei Faktorreallokation möglicherweise nutzbaren Wissens, bestehend.<sup>152</sup>

Weiterhin gehen sie davon aus, dass nicht alle *Capabilities* der Unternehmung im Sinne expliziten Wissens übertragbar sind und zumindest ein Kern impliziten Wissens existiert, der nicht von Unternehmung zu Unternehmung übertragbar ist. Dieser Kern existiert dann auch hinsichtlich taciten Produktionswissens und es ist keine vollständige Produktionsfunktion im neoklassischen Sinne für die einzelnen Unternehmungen ermittelbar.<sup>153</sup>

LANGLOIS/ROBERTSON unterscheiden hinsichtlich der Bedeutsamkeit für die Unternehmung zwischen zwei verschiedenen Arten von *Capabilities* und beschreiben den Unterschied wie folgt:<sup>154</sup>

„Our basic argument is that firms and other types of organizations consist of two distinct but changing parts. The first part, the *intrinsic core*, comprises elements that are idiosyncratically synergistic, inimitable, and noncontestable. That is, the capabilities in the intrinsic core cannot be duplicated, bought, or sold, and they combine to generate unique outcomes that are more valuable than the outcomes that the core elements could produce separately. The remainder of the organization consists of *ancillary capabilities* that are contestable and may not be unique.”

---

<sup>151</sup> Vgl. Langlois/Robertson 1995, S. 30.

<sup>152</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

<sup>153</sup> Vgl. für eine genauere Erläuterung dieses Zusammenhangs Fließ 2001, S. 239.

<sup>154</sup> Langlois/Robertson 1995, S.7.

Sie unterscheiden innerhalb der Kompetenzen zwischen Fertigkeiten, Erfahrungen und Wissen einerseits, sowie der daraus resultierenden Organisations- und Produktionsstruktur und Organisationskultur andererseits.<sup>155</sup> Analog zum Kernkompetenzenansatz können Leistungen, die auf dem *intrinsic core* beruhen, nur innerhalb der Unternehmung hergestellt werden und Leistungen, die nicht auf den Kernkompetenzen der Organisation beruhen, können sowohl über den Markt bezogen als auch selbst erstellt werden. Der Umgang mit der Existenz von Unsicherheit durch die auf Märkten existierende Dynamik stellt für LANGLOIS/ROBERTSON ebenfalls eine mögliche *intrinsic core* der Organisation dar. Die *intrinsic cores* bestimmen somit mögliche Wettbewerbsvorteile und die daraus resultierende Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen.<sup>156</sup>

Hinsichtlich der Unsicherheit unterscheiden LANGLOIS/ROBERTSON zwischen *parametrischer* und *struktureller Unsicherheit*. So definieren sie die strukturelle Unsicherheit als Unsicherheit, die auftritt, „when a firm needs to base its decisions on judgements about future outcomes that are as yet unknowable.“<sup>157</sup> *Parametrische Unsicherheit* bezeichnen sie ähnlich der *Verhaltensunsicherheit* nach WILLIAMSON als „the second type of uncertainty, which we term *parametric uncertainty*, arises from the possibility of a range of market imperfections including bounded rationality and opportunism.“<sup>158</sup> *Parametrische Unsicherheit* kann also auf gewisse Art und Weise von den Firmen eingeschätzt werden, während die *strukturelle Unsicherheit* in erster Linie radikale Änderungen der Marktbedingungen beinhaltet, die die Firma als Ganzes betreffen. Beispielhaft für *strukturelle Unsicherheit* war für viele Unternehmungen Ende der 1990er Jahre z. B. das Auftreten des Internets als neuer Markt- und Austauschplatz. Aus dem Auftreten solcher durch Lernprozesse anderer Marktteilnehmer bzw. durch das Auftreten neuen Wissens generell verursachten „Schocks“ folgt, dass die Unternehmung plötzlich nicht die notwendigen Fähigkeiten besitzt, um der neuen Marktsituation angemessen zu agieren. Um Abhilfe zu schaffen, muss die Unternehmung sich also nicht vorhandenes Wissen aneignen. LANGLOIS/ROBERTSON bezeichnen die Kosten für den Wissenserwerb als *Dynamische Transaktionskosten* und definieren sie entsprechend als „costs of not having the capabilities, when you need them.“<sup>159</sup> Die die Transaktionskosten verursachenden Lernprozesse können

---

<sup>155</sup> Vgl. ebenda, S. 16ff.

<sup>156</sup> Vgl. ebenda, S. 18.

<sup>157</sup> Ebenda, S. 18.

<sup>158</sup> Ebenda, S.18.

<sup>159</sup> Langlois/Robertson 1995, S. 35.

laut LANGLOIS/ROBERTSON in verschiedenen Governance Formen von der marktlichen Form bis hin zur vertikalen Integration stattfinden.<sup>160</sup>

Auch LANGLOIS/ROBERTSON konstatieren – analog zu den statischen Ansätzen – das Auftreten *statischer Transaktionskosten* verursacht durch die *parametrische Unsicherheit*. Diese fallen auch im *dynamischen Ansatz* für die Absicherung ökonomischer Aktivitäten gegen opportunistisches Verhalten der Marktteilnehmer an. LANGLOIS/ROBERTSON begründen aber genau für den Fall des Nicht-Auftretens von potentiellen Messproblemen/Holdup Problemen die Existenz von Transaktionskosten, die ja in diesem Fall in den statischen Ansätzen nur marginal wären. Sie argumentieren, dass Unternehmungen immer nur dann ihre Transaktion anders als am Markt abwickeln, wenn dies aus Kostenaspekten lohnenswert ist. Sie sehen diese Vorteilhaftigkeit anderer institutioneller Arrangements als der des Marktes vor allem dann gegeben, wenn Wissenstransfer vom einen Transaktionspartner zum anderen zu kostspielig oder nicht möglich ist und somit die marktliche Transaktion gegenüber einer anderen Form nicht vorteilhaft ist.<sup>161</sup> Sie sehen somit den Hauptgrund der Existenz dynamischer Transaktionskosten vor allem in der Koordination von Wissensübertragung.<sup>162</sup> Wie Transaktions- und Produktionskosten sich nach LANGLOIS/ROBERTSON im Marktprozess langfristig entwickeln, soll in Abschnitt 2.1.6.2 erläutert werden.

### **2.1.6.2 Die Entwicklung von Transaktions- und Produktionskosten des dynamischen Ansatzes in langfristiger Perspektive**

LANGLOIS/ROBERTSON definieren Zeit nicht im physikalischen Sinne, unterscheiden aber trotzdem zwischen einer kurzfristigen Perspektive, die im vorangegangenen Abschnitt erläutert wurde und immer noch gewisse Ähnlichkeiten zu den statischen Ansätzen aufweist, und einer langfristigen Perspektive. Sie gehen davon aus, dass Zeit durch das ständige Erfahren und sich entsprechende Verändern aller Marktteilnehmer konstituiert wird.<sup>163</sup>

Abstrahiert man in langfristiger Perspektive von struktureller Unsicherheit, so wird laut LANGLOIS/ROBERTSON aufgrund der Dynamik der Zeit und den ihr inhärenten Lernprozessen der Marktteilnehmer auch die parametrische Unsicherheit abgeschwächt.

Da die parametrische Unsicherheit mittelbaren Einfluss auf die Höhe der statischen Transaktionskosten hat, verringern sich aus diesem Grund auch die statischen

---

<sup>160</sup> Vgl. ebenda, S. 35.

<sup>161</sup> Vgl. ebenda, S. 35f.

<sup>162</sup> Vgl. Langlois 1995, S. 8.

<sup>163</sup> Vgl. dazu genauer Fließ 2001, S. 247 Fn 824, die darauf hinweist, dass Langlois/Robertson sich, ohne dass sie sich explizit darauf berufen, vor allem auf die Zeitkonzeption der österreichischen Schule beziehen.

Transaktionskosten in langfristiger Perspektive. LANGLOIS/ROBERTSON führen diese Verringerung der Transaktionskosten auf den Rückgang der “Monitoring Costs” im Sinne der Expost-Transaktionskosten des *Governance-Ansatzes* einerseits und auf Routinen im Sinne von Traditionen bezüglich der Vereinbarungskosten im Sinne der Ex ante Transaktionskosten der *statischen Ansätze* andererseits zurück:

- „If the environment is genuinely one in which change is diminishing, then it is also one in which behavior must be becoming increasingly routine. And routine behavior is necessarily easier to monitor and measure than non-routine behavior.”<sup>164</sup>
- “In the long run, activities become increasingly routine. This reduces the cost of contracting, not in the sense that contracts become cheaper to write but in the sense that contracts are increasingly unnecessary: everything is done tomorrow the way it was done today.”<sup>165</sup>

In der langen Frist gehen LANGLOIS/ROBERTSON davon aus, dass sowohl die statischen als auch die dynamischen Transaktionskosten soweit sinken, bis in einer asymptotischen Annäherung das Marktgleichgewicht mit exklusiv bestehenden Produktionskosten und gegen null tendierenden Transaktionskosten erreicht wird.<sup>166</sup>

Hinsichtlich der *Capabilities* der Unternehmung lassen sich die Auswirkungen des Absinkens der Transaktionskosten wie folgt beschreiben: Der Lernprozess, den die Unternehmung durchmacht, entfaltet zwei Wirkungen. Einerseits werden durch die Entwicklung von Routinen Kapazitäten freigesetzt, die nun dafür genutzt werden können, bestimmte *ancillary capabilities* zu integrieren. Andererseits lernen aber auch alle anderen Marktteilnehmer und es kommt zur Verbreitung auch bisher impliziten Wissens. In diesem Fall kann es passieren, dass bestimmte bis dato nicht imitierbare *intrinsic cores* einer bestimmten Unternehmung doch von anderen Unternehmungen imitierbar sind und somit für erstgenannte Unternehmung nur noch *ancillary capabilities* darstellen.<sup>167</sup> Diese Wirkung aufgrund des Lernprozesses anderer Unternehmungen wird jedoch gemildert bzw. u.U. für einen gewissen Zeitraum sogar überkompensiert durch die erweiternde Wirkung, die ihr eigener Lernprozess gegenüber den *intrinsic cores* entfaltet. Langfristig würden allerdings aufgrund der Wissensverbreitung durch den Marktprozess auch die *intrinsic cores* aller Unternehmungen in *ancillary capabilities* transformiert. Entsprechend würden die statischen Transaktionskosten sinken, bis, wie oben

---

<sup>164</sup> Langlois 1992, S. 104f.

<sup>165</sup> Langlois/Robertson 1995, S. 33.

<sup>166</sup> Vgl. auch zum nun Folgenden ebenda, S. 33f.

<sup>167</sup> Vgl. ebenda, S. 40ff.

schon erwähnt, Produktionskosten in einer Art langfristigen Gleichgewichtszustand die einzig vorhandene Kostenart darstellen.<sup>168</sup>

## ***2.2 Zusammenfassung und Würdigung der verschiedenen Ansätze der Transaktionskostentheorie***

In den vorangegangenen Abschnitten ist deutlich geworden, dass zwischen den *statischen* und den *dynamischen Ansätzen* fundamentale Unterschiede bestehen.

So gehen die *statischen Ansätze* davon aus, dass die Unternehmung in einem statischen Gleichgewicht über sämtliche *capabilities*, die sie benötigt, auch verfügt. Das impliziert in Anwendung auf dynamische Gleichgewichte, dass die Unternehmung sich nicht vorhandene Fähigkeiten ohne zeitliche Verschiebung beschaffen kann und somit immer in der Lage ist, sich dem Marktprozess anzupassen. Im Gegensatz dazu geht der *dynamische Ansatz* der Transaktionskostentheorie davon aus, dass dynamische Transaktionskosten genau durch die Kosten dargestellt werden, die anfallen, wenn nicht vorhandene Kompetenzen akquiriert werden müssen.<sup>169</sup> Weiterhin ist der Untersuchungsgegenstand im dynamischen Transaktionskostenansatz nicht mehr die Transaktion, sondern das Wachstum und der Bestand der Unternehmung.<sup>170</sup> Darüber hinaus wird in allen statischen Ansätzen die Unternehmung als „Nexus of Treaties“<sup>171</sup> bzw. durch unvollständige Verträge bestimmte „Governance Structure“ verstanden, während in den dynamischen Ansätzen die Unternehmung eher als Ressourcen- bzw. Kompetenzenpool angesehen wird. Auch die Dynamische Transaktionskostentheorie kann nicht eindeutig zwischen Produktions- und Transaktionskosten differenzieren. Sie sieht Transaktions- und Produktionskosten als auf irgendeine Art und Weise interdependent an, kann aber nicht abschließend Auskunft darüber geben, auf welche Art und Weise beide Kostenarten voneinander abhängen.

Aufgrund des leichteren Verständnisses und der größeren Konsistenz des Ansatzes mit der neoklassischen Gleichgewichtstheorie kann bis heute dem Governance-Ansatz nach WILLIAMSON die größte Popularität, gleichzeitig aber auch die meiste Kritik zugesprochen werden.

---

<sup>168</sup> Vgl. zu der Feststellung, dass die asymptotische Annäherung an einen Gleichgewichtszustand nur hilfswiese zu Vereinfachungszwecken herangezogen werden kann, da von Märkten ausgegangen wird, in denen Wissensübertragung fast nicht mehr notwendig ist, Fließ 2001, S. 249 Fn. 832. Die Autorin beruft sich dabei auf das Marktprozessverständnis der österreichischen Schule.

<sup>169</sup> Vgl. Langlois/Robertson, S. 35.

<sup>170</sup> Vgl. Fließ 2001, S. 250f.

<sup>171</sup> Vgl. Aoki/Gustafsson/Williamson 1990. Oft wird die Unternehmung auch als „Nexus of Contracts“ bezeichnet.



Auch wurde schon deutlich, dass die komparative Statik der *statischen Ansätze* als problematisch angesehen wird, da sie aufgrund der ihr durch Momentaufnahmen immanenten Kurzfristigkeit bestimmte firmenexterne Institutionen als konstant bzw. exogen gegeben ansieht und somit die an objektiven Kriterien orientierte proaktive Organisationsgestaltung stark begrenzt. Diesbezüglich stellt der dynamische Ansatz also eine Weiterentwicklung dar. Diese Weiterentwicklung ist jedoch wissenschaftstheoretisch als problematisch anzusehen, da sie verschiedene Paradigmen implizit miteinander vermengt.<sup>172</sup> Gerade in den letzten Jahren scheinen aber eine Kombination oder sogar eine Integration institutionenökonomischer Ansätze mit bzw. in ressourcenbasierte(n) Ansätze(n) gängige und akzeptierte wissenschaftliche Praxis zu sein.<sup>173</sup> Die Notwendigkeit dieser Kombination wird im Rahmen dieser Arbeit explizit hinterfragt.

Ein grundsätzliches Problem aller transaktionskostentheoretischen Ansätze scheint nämlich, trotz der mittlerweile vielfach existierenden Anwendungen,<sup>174</sup> die noch nicht befriedigende Eindeutigkeit der Begrifflichkeiten und Variablen zu sein. Um dieses mögliche Problemfeld genauer strukturieren zu können, soll im Folgenden ein möglichst umfassender Überblick über empirische Anwendungen der Transaktionskostentheorie in den Bereichen Management und Marketing gewonnen werden.

### **3 Operationalisierungen der Transaktionskostentheorie in Marketing und Management – Ein Überblick**

In der betriebswirtschaftlichen Forschung haben sich zwei generelle Vorgehensweisen hervorgetan, um einen umfassenden Literaturüberblick über den jeweiligen Stand der Forschung zu gewinnen. Die wohl am häufigsten eingesetzte Variante ist der narrative Überblick. Zunehmend werden jedoch auch quantitative Verfahren zur Literaturobwohl eingesetzt. Diese zeichnen sich u.a. durch eine stärkere Systematik der Aggregation und Interpretation empirischer Ergebnisse aus.<sup>175</sup> WILLIAMSON selbst hat schon im Jahr 1996

---

<sup>172</sup> Vgl. zur Inkommensurabilitätsthese u.a. Kuhn 1976 sowie zu einer differenzierteren Unterscheidung Brown 1983, S. 3ff. Vgl. außerdem für eine entsprechend kritische Auseinandersetzung mit der Thematik Williamson 1999.

<sup>173</sup> Beispiele für aktuelle Veröffentlichungen, die beide Strömungen miteinander kombinieren, sind u.a. Mellewig/Madhok/Weibel 2007 oder König 2009. Beispiele für Veröffentlichungen, die ressourcenbasierte Ansätze als das die institutionenökonomischen Ansätze umfassende Paradigma ansehen, sind u.a. Palmatier/Dant/Grewal 2007 oder Ghosh/John 2005. Ähnlich argumentieren auch Foss/Foss 2004.

<sup>174</sup> Vgl. für einen deutschsprachigen Überblick empirischer Anwendungen und Untersuchungen z. B. Jung 1999 oder Jost 2001b, S. 77ff.

<sup>175</sup> Vgl. König 2009, S. 98.

festgestellt: „Transaction cost economics is an empirical success story.“<sup>176</sup> Mittlerweile existiert eine Vielzahl sowohl quantitativer als auch qualitativ narrativer Überblicksartikel sowie Dissertationen zur Transaktionskostentheorie im Allgemeinen und zu deren Operationalisierung im Speziellen. Ein vollständiger Überblick ist aufgrund der Fülle von Veröffentlichungen in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen beinahe unmöglich. Um dennoch einen möglichst umfassenden Überblick zu gewinnen, wird im Folgenden zweistufig vorgegangen. In einem ersten Schritt wird ein Überblick über die inhaltlich besonders relevant erachteten Veröffentlichungen zum Thema gegeben.<sup>177</sup> Dabei wird innerhalb dieses Schrittes zwischen Überblicksarbeiten<sup>178</sup> und Anwendungen transaktionskostentheoretischer Konzepte auf Marketing- und Managementproblematiken in den Jahren 2005-2010 unterschieden werden. Diese Vorgehensweise ergibt sich aus der Zielstellung, ein möglichst vollständiges Bild über die Entwicklung der empirischen Arbeiten zur Transaktionskostentheorie zu gewinnen.

### ***3.1 Überblicksarbeiten zur Transaktionskostentheorie***

Da die vorliegende Arbeit im Bereich des Business-to-Business Marketing angesiedelt ist, erfolgt an dieser Stelle eine weitere Fokussierung auf Untersuchungen, die bargaining transactions, also Transaktionen oder Geschäftsbeziehungen zwischen selbständigen korporativen Akteuren, betrachten.<sup>179</sup> Der Bereich der innerhalb der Forschung zur Transaktionskostentheorie dominierenden Ansätze, die die Vor- und Nachteilhaftigkeit von Make- versus Buy-Entscheidungen im engen organisationstheoretischen Sinne untersuchen, wird also weitestgehend ausgeklammert und primär die Domäne der hybriden Organisationsformen untersucht.

Der nach Kenntnis des Autors ausführlichste, dadurch aber auch in der Tiefe limitierte, Überblick zur Transaktionskostentheorie der neueren Zeit stammt von MACHER/RICHMAN und ist gleichzeitig der aktuellste.<sup>180</sup> Er beinhaltet die qualitative Auswertung von fast 900 Veröffentlichungen in verschiedenen Bereichen der Wissenschaft, die von den Autoren in

---

<sup>176</sup> Vgl. Williamson 1996, S. 55.

<sup>177</sup> An dieser Stelle muss dem Autor zwingend eine gewisse Unvollständigkeit und Subjektivität der Auswahl im Sinne des „intendedly rational but limited so“ unterstellt werden. Aufgrund der doch intensiven Beschäftigung mit der Thematik sollten sich diese aber in vertretbaren Grenzen halten. Auch gibt es mittlerweile in verschiedenen Disziplinen Überblicksarbeiten, die versuchen, eine möglichst vollständige Bestandsaufnahme durchzuführen.

<sup>178</sup> State-of-the-Art-Artikel in Fachzeitschriften (quantitativer und qualitativer Natur) sowie Dissertationen sollten im Kontext dieser Arbeit als solche verstanden werden.

<sup>179</sup> Als deutschsprachiges Synonym zur bargaining transaction kann an dieser Stelle der Begriff der Markttransaktion angesehen werden.

<sup>180</sup> Vgl. Macher/Richman 2008.

Artikel aus dem Bereich „Economics and Business“<sup>181</sup> und Artikel aus „Non-Business Areas“<sup>182</sup> unterschieden werden.<sup>183</sup> Im Bereich „Economics and Business“ unterscheiden die Autoren weiter zwischen Studien aus dem Bereich „Economics“, „Marketing“, „Accounting“, „Finance“, „Organization Theory“, „International Business“ und „Strategy“. Im Bereich „Economics“ identifizieren die Autoren die Untersuchungsfoki „Make versus Buy“, „Long-term Contracting“ und „Hybrids“. Das Untersuchungsobjekt „Make versus Buy“ soll, wie im vorherigen Absatz erörtert, an dieser Stelle nicht näher betrachtet werden. Die für diese Untersuchung relevanten Untersuchungsobjekte sind die Frage nach der sogenannten „Contractual Governance“ von Transaktionen<sup>184</sup> im Speziellen und der Governance Form „Hybrids“ im Allgemeinen.<sup>185</sup> MACHER/RICHMANN unterscheiden hinsichtlich der „Contractual Governance“ zwischen den Konstrukten Struktur und Dauer von Vertragsbeziehungen und führen zahlreiche Beispiele empirischer Untersuchungen zu beiden an. Auch das Konstrukt der vertraglichen Komplexität wird von den Autoren kurz dargestellt und ebenfalls mit Beispielen näher umschrieben.<sup>186</sup> Im Kontext der Governanceform „Hybrids“ stellen sie fest: „Complex Contracting is another hybrid governance mechanism that has been extensively examined in the empirical TCE literature.“<sup>187</sup> Inwieweit eine solche Differenzierung zwischen den Untersuchungsobjekten „Hybrids“ und „Contractual Relationships“ notwendig ist, ist jedoch vor dem Hintergrund einer verfügungsrechtlichen Definition von Transaktionen sowie der Tatsache hinterfragbar, dass WILLIAMSON explizit verschiedene Formen von Verträgen als konstitutiv für seine „discriminating alignment hypothesis“<sup>188</sup> ansieht. Auch für das Gebiet der auf der Transaktionskostentheorie

---

<sup>181</sup> Vgl. ebenda, S. 12ff.

<sup>182</sup> Vgl. ebenda S. 31ff.

<sup>183</sup> Die Autoren machen dabei explizit deutlich, dass sie sowohl Artikel aus Fachzeitschriften als auch Buchveröffentlichungen in ihre Untersuchungen einbeziehen. Außerdem werden sowohl quantitative als auch qualitative empirische Untersuchungsdesigns miteinbezogen. Im Folgenden wird der Bereich „Non-Business Areas“ aufgrund des Fokus dieser Arbeit nicht genauer erläutert.

<sup>184</sup> Williamson selbst sagt über die Transaktionskostentheorie, dass sie auf jede interdependente Entscheidungssituation angewendet werden kann, die als vertragliche Problemstellung formuliert oder reformuliert werden kann (Vgl. Williamson 1985, S. IX). Vgl. zur „Contractual Governance“ näher u.a. Ferguson/Paulin/Bergeron 2005, S. 220. Auch an dieser Stelle muss wieder eingeschränkt werden, dass im Folgenden nur Studien betrachtet werden, die die „Contractual Governance“ zwischen zwei unabhängigen korporativen Akteuren untersuchen. Vgl. dazu auch Macher/Richman 2008, S. 15f.. Mit Kapitalverflechtungen verbundene Allianzen etc. sind somit ebenfalls weitestgehend aus der Betrachtung ausgeschlossen.

<sup>185</sup> Macher/Richmann differenzieren explizit zwischen beiden. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass sämtlichen hybriden Organisationsformen eine vertragliche „Governance Struktur“ zu Grunde liegt.

<sup>186</sup> Vgl. Macher/Richman 2008, S. 14f. An dieser Stelle wird nicht näher auf die einzelnen Studien eingegangen, da in Eckhard 2008, S. 32ff. ein deutlich umfassender und systematischerer Überblick über Studien gegeben wird, die das Konzept der „Contractual Governance“ untersuchen und aus dem Gebiet des strategischen Managements sowie aus qualitativ hochwertigen Journals im Bereich „Economics“ stammen. Deshalb wird die Arbeit von Eckhard im Folgenden auch als eine der Überblicksarbeiten thematisiert werden.

<sup>187</sup> Ebenda, S. 16.

<sup>188</sup> Vgl. neben vielen anderen seiner Veröffentlichungen Williamson 1999, S. 1090.

basierenden Marketingforschung sehen MACHER/RICHMAN die Make-or-Buy-Entscheidung als prominentesten Forschungsfokus an.<sup>189</sup> Jedoch stellen sie auch fest, dass viele Marketingforscher Hybridformen z. B. im Bereich des Vertriebskanal-Managements untersuchen. Ein weiterer von den Autoren identifizierter Forschungsfokus ist die Untersuchung des Verhältnisses zwischen Relationalen Verträgen und Transaktionskostentheorie. Näher eingegangen wird in diesem Kontext u.a. auf Studien von HEIDE/JOHN<sup>190</sup>, JOSHI/STUMP,<sup>191</sup> KIM,<sup>192</sup> STUMP/HEIDE,<sup>193</sup> ANDERSON/WEITZ,<sup>194</sup> BUCKLIN/SENGUPTA<sup>195</sup> und BROWN/DEV/LEE<sup>196</sup>. MACHER/RICHMAN verweisen in ihren Ausführungen zu empirischen Studien im Marketing zusätzlich auf eine Überblicksarbeit von RINDFLEISCH/HEIDE aus dem Jahr 1997.<sup>197</sup> Diese soll im Folgenden näher thematisiert werden. Daran anschließend soll in diesem Abschnitt zusätzlich noch ausführlicher auf die Studien von DAVID/HAN<sup>198</sup>, GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR<sup>199</sup> sowie die Dissertationen von ECKHARD<sup>200</sup> und KÖNIG<sup>201</sup> eingegangen werden. Erstere sind Top-Journal Veröffentlichungen und letztere hochwertige Dissertationen, die in Teilen Erstere als Ausgangsbasis für eigene Systematisierungen nehmen.<sup>202</sup>

RINDFLEISCH/HEIDE gehen in ihrem Überblick dreistufig vor.<sup>203</sup> In einem ersten Schritt systematisieren sie die Anwendungen der Transaktionskostentheorie im Marketing auf verschiedene Untersuchungsfoki. Anschließend diskutieren Sie unterschiedliche angewendete empirische Methoden. Abschließend nehmen Sie eine Bewertung der Validität der transaktionskostentheoretischen Gesamtkonzeption vor. Hinsichtlich der verschiedenen Anwendungsfoki kommen auch sie zu dem Ergebnis, dass die frühen und anzahlmäßig meisten Studien die für diese Arbeit nicht relevante Frage des „Make or Buy“ thematisieren. Jedoch identifizieren sie ebenfalls zahlreiche Studien im Bereich interorganisationaler

---

<sup>189</sup> Vgl. ebenda, S. 17f.

<sup>190</sup> Vgl. Heide/John 1992.

<sup>191</sup> Vgl. Joshi/Stump 1999.

<sup>192</sup> Vgl. Kim 1999.

<sup>193</sup> Vgl. Stump/Heide 1996.

<sup>194</sup> Vgl. Anderson/Weitz 1992.

<sup>195</sup> Vgl. Bucklin/Sengupta 1993.

<sup>196</sup> Vgl. Brown/Dev/Lee 2000.

<sup>197</sup> Vgl. Macher/Richman 2008, S. 17, Fn. 28.

<sup>198</sup> Vgl. David/Han 2004.

<sup>199</sup> Vgl. Geyskens/Steenkamp/Kumar 2006.

<sup>200</sup> Vgl. Eckhard 2008.

<sup>201</sup> Vgl. König 2009.

<sup>202</sup> Vor allem König diskutiert sowohl die Studien von RINDFLEISCH/HEIDE, DAVID/HAN als auch GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR und baut auf diese, allerdings ausschließlich fokussiert auf das Konstrukt der Unsicherheit, auf. Vgl. König 2009, S. 96ff.

<sup>203</sup> Vgl. Rindfleisch/Heide 1997, S. 32.

Beziehungen.<sup>204</sup> Hinsichtlich des Untersuchungsobjekts „Governance vertikaler interorganisationaler Beziehungen“ identifizieren sie im Bereich des Marketing die Studien von MONTEVERDE/TEECE,<sup>205</sup> HEIDE/JOHN,<sup>206</sup> STUMP/HEIDE,<sup>207</sup> HEIDE/JOHN,<sup>208</sup> HEIDE/JOHN,<sup>209</sup> PILLING/CROSBY/JACKSON,<sup>210</sup> NOORDEWIER/JOHN/NEVIN,<sup>211</sup> SRIRAM/KRAPFEL/SPEKMAN,<sup>212</sup> WALKER/POPPO<sup>213</sup> und ANDERSON/WEITZ.<sup>214</sup> Zusätzlich stellen sie fest: „As a final element of the vertical interorganizational relationship context, economists and legal scholars have developed a rich stream of research exploring the use of contractual arrangements. Although these studies fall outside the marketing literature, they provide important applications of TCA by investigating long-term, bilateral exchange relationships.“<sup>215</sup> Sie zitieren in diesem Kontext die Studien von JOSKOW,<sup>216</sup> LEFFLER/RUCKER<sup>217</sup> sowie PALAY.<sup>218</sup>

Hinsichtlich horizontaler interorganisationaler Beziehungen führen RINDFLEISCH/HEIDE die Studien von GATES,<sup>219</sup> BUCKLIN/SENGUPTA,<sup>220</sup> OSBORN AND BAUGHN<sup>221</sup> sowie von PARKHE<sup>222</sup> an, gehen aber nur kurz auf diese ein.<sup>223</sup>

Bezüglich der Methodik stellen sie fest, dass “although survey research appears to be the data collection mode of choice a sizable number of TCA studies (especially those outside of marketing) use secondary data collection techniques.”<sup>224</sup> Im Bereich der “hybriden” Organisationsformen sind diese Sekundärinformationen vor allem Vertragsinhalte.<sup>225</sup> Es erscheint daher sinnvoll, im Folgenden die Arbeit von ECKHARD als momentan aktuellste Übersichtsarbeit zum Bereich der „Contractual Governance“ als abhängiger Variable näher zu untersuchen.

---

<sup>204</sup> Vgl. ebenda, S. 39f.

<sup>205</sup> Vgl. Monteverde/Teece 1982.

<sup>206</sup> Vgl. Heide/John 1988.

<sup>207</sup> Vgl. Stump/Heide 1996.

<sup>208</sup> Vgl. Heide/John 1990.

<sup>209</sup> Vgl. Heide/John 1994.

<sup>210</sup> Vgl. Pilling/Crosby/Jackson 1994.

<sup>211</sup> Vgl. Noordewier/John/Nevin 1990.

<sup>212</sup> Vgl. Sriram/Krapfel/Spekman 1992.

<sup>213</sup> Vgl. Walker/Poppo 1991.

<sup>214</sup> Vgl. Anderson/Weitz 1992.

<sup>215</sup> Rindfleisch/Heide, S. 40. Vgl. dazu die folgende Diskussion des Überblicks von Eckhard 2008.

<sup>216</sup> Vgl. Joskow 1987.

<sup>217</sup> Vgl. Leffler/Rucker 1991.

<sup>218</sup> Vgl. Palay 1985.

<sup>219</sup> Vgl. Gates 1989.

<sup>220</sup> Vgl. Bucklin/Sengupta 1993.

<sup>221</sup> Vgl. Osborn/Baughn 1990.

<sup>222</sup> Vgl. Parkhe 1993.

<sup>223</sup> Im Folgenden wird die Trennung zwischen vertikalen und horizontalen Unternehmenskooperationen jedoch nicht getroffen und es wird ausschließlich nach Untersuchungsfoki systematisiert werden.

<sup>224</sup> Rindfleisch/Heide 1997, S. 40.

<sup>225</sup> Vgl. ebenda, S. 40f.

### 3.1.1 Eckhards Überblicksarbeit zu Vertragsfunktionen

ECKHARD identifiziert in seiner Untersuchung für das Forschungsziel seiner Arbeit 32 inhaltlich relevante Studien aus den Jahren 1993 bis 2005.<sup>226</sup> Diese Studien ordnet er vier verschiedenen Untersuchungsfoki zu. Er unterscheidet zwischen Studien, die die Existenz des Vertrages oder die Existenz bestimmter Inhalte eines Vertrages näher untersuchen, Studien, die den Detaillierungsgrad<sup>227</sup> eines Vertrages als abhängige Variable messen, Studien die zwischen verschiedenen Vertragsfunktionen als abhängigen Variablen unterscheiden und Studien, die die dynamische Entwicklung von Verträgen näher untersuchen.<sup>228</sup> Da ECKHARD nur die letzten drei Kategorien als relevant für das Forschungsziel seiner Arbeit erachtet, schließt er die fünf der ersten Kategorie zugeordneten Studien aus seiner Untersuchung aus, da sie entweder nur Teilaspekte von Verträgen betrachten oder als unabhängige manipulierte Variable fungieren.<sup>229</sup> In der zweiten Kategorie identifiziert er insgesamt 15 relevante Studien. Hinsichtlich der Studien von ANDERSON/DEKKER,<sup>230</sup> BLUMBERG,<sup>231</sup> POPPO/ZENGER,<sup>232</sup> REUER/ARIÑO<sup>233</sup> und SAUSSIER<sup>234</sup> findet er Bestätigung für einen positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß spezifischer Investitionen und dem Detaillierungsgrad eines Vertrages.<sup>235</sup> Die Studien von MELLEWIGT/MADHOK/WEIBEL,<sup>236</sup> REUER/ARIÑO/MELLEWIGT<sup>237</sup> sowie SOBRERO/ROBERTS<sup>238</sup> können hingegen keinen statistisch signifikanten positiven Zusammenhang nachweisen. Analog identifiziert ECKHARDT drei Untersuchungen, die die Wirkung der unabhängigen Variable Umweltunsicherheit auf den Detaillierungsgrad von Verträgen untersuchen. Die Studie von SAUSSIER<sup>239</sup> findet einen signifikanten negativen Zusammenhang, während die Studien von ANDERSON/DEKKER<sup>240</sup> und BLUMBERG<sup>241</sup>

---

<sup>226</sup> Vgl. Eckhard 2008, S. 33.

<sup>227</sup> Eckhard differenziert hier Reuer/Ariño (2005, S. 155) folgend zwischen vertraglicher Komplexität und der Vollständigkeit eines Vertrages und schließt letzteres Konstrukt aus der Untersuchung aus. Denn während Vollständigkeit immer relativ zu verschiedenen Transaktionsattributen zu sehen ist, kann Komplexität von Verträgen transaktionsübergreifend gemessen werden. Im Folgenden werden Detaillierungsgrad und Komplexität von Verträgen als synonym angesehen.

<sup>228</sup> Vgl. ebenda, S. 37.

<sup>229</sup> Vgl. ebenda, S. 38. Fn. 190.

<sup>230</sup> Vgl. Anderson/Dekker 2005.

<sup>231</sup> Vgl. Blumberg 2001.

<sup>232</sup> Vgl. Poppo/Zenger 2002.

<sup>233</sup> Vgl. Reuer/Ariño 2007.

<sup>234</sup> Vgl. Saussier 2000.

<sup>235</sup> Vgl. ebenda, S. 41.

<sup>236</sup> Vgl. Mellewigt/Madhok/Weibel 2007.

<sup>237</sup> Vgl. Reuer/Ariño/Mellewigt 2006.

<sup>238</sup> Vgl. Sobrero/Roberts 2002.

<sup>239</sup> Vgl. Saussier 2000.

<sup>240</sup> Vgl. Anderson/Dekker 2005.

<sup>241</sup> Vgl. Blumberg 2001.

„einen positiven, wenngleich nicht signifikanten Zusammenhang“ enthüllen.<sup>242</sup> ECKHARD sieht die eindimensionale Operationalisierung als mögliche Problemquelle an und nennt als Grund für die unterschiedlichen Befunde die Möglichkeit, „dass einige Operationalisierungen des vertraglichen Detaillierungsgrades Klauseln enthalten, die zu ganz unterschiedlichen Zwecken in das Vertragswerk integriert wurden.“<sup>243</sup> Aus diesem Grund diskutiert er anschließend aus inhaltlicher Perspektive die elf von ihm hinsichtlich der Differenzierung zwischen verschiedenen Funktionen von Vertragsklauseln relevanten Studien. Von den elf Studien sind die Studien von KLEIN WOOLTHUIS/HILLEBRAND/NOOTEBOOM,<sup>244</sup> DEKKER<sup>245</sup> und AVADIKYAN ET AL.<sup>246</sup> qualitative Fallstudien. Sie sollen daher nicht näher in den Literaturüberblick einbezogen werden. Zwei Studien, die den Detaillierungsgrad von Verträgen zuerst auf aggregiertem eindimensionalen Niveau untersuchen und anschließend in verschiedene Funktionen disaggregieren, sind die Studien von REUER/ARIÑO<sup>247</sup> und ROOKS/RAUB/TAZELAAR.<sup>248+249</sup> So identifizieren REUER/ARIÑO mit Hilfe einer explorativen Faktorenanalyse zwei Arten von Vertragsklauseln, die sie „enforcement provisions“ und „coordination provisions“ labeln.<sup>250</sup> Obwohl er beiden Studien aufgrund der theoretischen Überlegungen und der teilweise vorgenommenen empirischen Modifikationen wertvollen Erkenntniszuwachs attestiert, moniert ECKHARD die nicht durchgängig erfolgte Messung der verschiedenen Vertragsfunktionen. Als Beispiele einer solchen seines Erachtens konsistenteren Vorgehensweise führt er die Studien von ANDERSON/DEKKER,<sup>251</sup> RYALL/SAMPSON,<sup>252</sup> ARGYRES/BERCOVITZ/MAYER,<sup>253</sup> LUO<sup>254</sup> und KLEIN WOOLTHUIS/ROOKS/BLUMBERG<sup>255</sup> an.<sup>256</sup> ANDERSON/DEKKER identifizieren in Ihrer Analyse vier unterschiedliche

---

<sup>242</sup> Ebenda, S. 42. Mit anderen Worten kann hier auch gesagt werden, dass kein signifikanter Zusammenhang gefunden wurde.

<sup>243</sup> Ebenda. Die Messung erfolgte in allen von Eckhard in die Untersuchung einbezogenen Studien Index-basiert. Dabei wurden entweder gewichtete oder ungewichtete Vertragsklauseln genutzt. Die meisten Studien orientieren sich dabei an der von Parkhe (1993) vorgenommenen Operationalisierung.

<sup>244</sup> Vgl. Klein Woolthuis/Hillebrand/Nooteboom 2005.

<sup>245</sup> Vgl. Dekker 2004.

<sup>246</sup> Vgl. Avadikyan et al. 2001.

<sup>247</sup> Vgl. Reuer/Ariño 2007.

<sup>248</sup> Vgl. Rooks/Raub/Tazelaar 2003.

<sup>249</sup> Vgl. Eckhard 2008, S. 44.

<sup>250</sup> Reuer/Ariño 2007, S. 321f.

<sup>251</sup> Vgl. Anderson/Dekker 2005.

<sup>252</sup> Vgl. Ryall/Sampson 2004.

<sup>253</sup> Vgl. Argyres/Bercovitz/Mayer 2007.

<sup>254</sup> Vgl. Luo 2002.

<sup>255</sup> Vgl. Klein Woolthuis/Rooks/Blumberg 2003.

<sup>256</sup> Vgl. Eckhard 2008, S. 44f.

Typen von Vertragsnormen.<sup>257</sup> Ähnlich wie REUER/ARINO führen Sie für die 24 verschiedenen in Ihrer Studie zu 858 Transaktionen im IT-Bereich abgefragten Vertragsklauseln eine Faktoranalyse durch und identifizieren folgende Dimensionen: „assignment of rights“, „product and price“, „after-sales service“ und „legal recourse“.<sup>258</sup> RYALL/SAMPSON identifizieren die drei Vertragsdimensionen „contract detail“, „monitoring“ und „penalties for underperformance“.<sup>259</sup> ARGYRES/BERCOVITZ/MAYER unterscheiden zwischen den Dimensionen „task description“ und „contingency planning“.<sup>260</sup> Auch LUO hält fest: „We suggest that contract completeness is a multidimensional concept, including not only term specificity but also contingency adaptability[...] The optimal contract completeness simultaneously requires opportunism mitigation and adaptation promotion.“<sup>261</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch KLEIN WOOLTHUIS/ROOKS/BLUMBERG, die zwischen den vier Vertragsfunktionen Absicherung, Koordination, Anpassung an Veränderungen und Selbstverpflichtung unterscheiden.<sup>262</sup>

Vor dem Hintergrund der inhaltlichen Argumentation sowie der empirischen Ergebnisse der genannten Studien und unter zusätzlicher Berücksichtigung der Differenzierung zwischen Relationalen Risiken und Leistungsrisiken nach DAS/TENG<sup>263</sup> kommt ECKHARD zu dem Ergebnis, dass die drei Funktionen „Absicherung“, „Koordination“ und „Anpassung an Veränderungen“ die Subdimensionen vertraglicher Komplexität bilden.<sup>264</sup> Als typische Klauseln, die hinsichtlich der Vertragsfunktion „Absicherung“ relevant sind, identifiziert er Klauseln, die Sachverhalte hinsichtlich Schutz- und Eigentumsrechten, Vertraulichkeit, vorzeitiger Vertragsbeendigung oder Konfliktlösung behandeln.<sup>265</sup> Auch konstatiert er, nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass der Absicherungsfunktion seit WILLIAMSON (1985) in der empirischen Forschung zur Transaktionskostentheorie die größte, meistens sogar die alleinige Aufmerksamkeit geschenkt wurde, dass diese Vertragsfunktion einen hohen empirischen Bewährungsgrad aufweist.<sup>266</sup>

---

<sup>257</sup> Vgl. Anderson/Dekker 2005, S. 1724 und 1742f. Diese Studie ist außerdem die einzige von den 11 durch Eckhard in den Literaturüberblick einbezogenen Studien, die ein Strukturgleichungsmodell modelliert.

<sup>258</sup> Die Verallgemeinerbarkeit dieser Einteilung ist jedoch sowohl inhaltlich als auch statistisch zu hinterfragen. So schränken die Autoren selbst ein: „This is, of course, related to studying a particular type of transaction in a particular industry context [...]“ Ebenda, S. 1743.

<sup>259</sup> Vgl. Ryall/Sampson 2004, S. 11.

<sup>260</sup> Vgl. Argyres/Bercovitz/Mayer 2007, S. 10. Auch die Studien von Ryall/Sampson sowie Argyres/Bercovitz/Mayer sind im Bereich von Kooperationen innerhalb der IT-Branche zu verorten.

<sup>261</sup> Luo 2002, S. 904.

<sup>262</sup> Vgl. Klein Woolthuis/Rooks/Blumberg 2003, S. 17, hier zitiert nach Eckhard 2008, S. 45.

<sup>263</sup> Vgl. Das/Teng 1996, S. 830.

<sup>264</sup> Vgl. Eckhard 2008, S. 45ff.

<sup>265</sup> Vgl. ebenda, S. 47.

<sup>266</sup> Vgl. ebenda, S. 47ff.



Hinsichtlich der Vertragsfunktion „Koordination“ sieht ECKHARD keine transaktionskostentheoretische Verankerung dieser, sondern sieht sie als ein problemlos in das transaktionskostentheoretische Gedankengefüge integrierbares Element, das einen organisationstheoretischen Ursprung hat.<sup>267</sup> Er beruft sich dabei vor allem auf die Arbeit von GULATI/SINGH und deren zentrales Konstrukt der Aufgabeninterdependenz.<sup>268</sup> Obwohl er feststellt, dass der Koordinationsfunktion von den allermeisten der von ihm untersuchten Studien eine wichtige Rolle beigemessen wird, kann er aufgrund widersprüchlicher empirischer Ergebnisse keinen hohen empirischen Bewährungsgrad konstatieren.<sup>269</sup> ECKHARD sieht eines der Probleme darin, dass „[...] eine explizite Messung der Aufgabeninterdependenz als Determinante [...]“ des Ausmaßes der Verwendung dieser Vertragsfunktion in keiner der von ihm untersuchten Studien vorgenommen wurde.<sup>270</sup> Als der Koordinationsfunktion dienende Klauseln sieht ECKHARD Vertragsinhalte an, „[...] die sich sowohl mit der Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Aufgabenpaketen, der Definition von Berichtsregelungen sowie Projekttermin- und Meilensteinplänen, als auch der Festlegung von bestimmten Abteilungen oder Personen beschäftigen, die für die Kooperationstätigkeit Verantwortung tragen.“<sup>271</sup>

Für die Vertragsfunktion „Anpassung an Veränderungen“ sieht ECKHARD wieder eine klassische transaktionskostentheoretische Fundierung als gegeben, da ihre Berechtigung aus den Verhaltensannahmen begrenzter Rationalität und der Annahme von Umweltunsicherheit stammt.<sup>272</sup> Als typische Vertragsinhalte sieht er Klauseln an, die Sachverhalte wie z. B. Höhere Gewalt, Preisanpassungen oder Änderungsmanagement-Prozesse regeln.<sup>273</sup> Im Gegensatz zur Koordinationsfunktion von Vertragsklauseln sieht er die empirischen Untersuchungen zur Funktion „Anpassung an Veränderungen“ als defizitär an und findet nur zwei großzählige Untersuchungen, die diese Funktion als abhängige Variable untersuchen.<sup>274</sup> Lediglich die Studie von ARGYRES/BERCOVITZ/MEYER findet zudem ein komplementäres, sich gegenseitig verstärkendes Verhältnis zwischen Normen, die der Funktion „Anpassung an Veränderungen“ dienen und Klauseln, die der Koordinationsfunktion dienen. ECKHARD leitet im Zusammenhang mit den aus dem Literaturüberblick gewonnenen Erkenntnissen drei Hypothesen ab, die die jeweilige

---

<sup>267</sup> Vgl. ebenda, S. 49.

<sup>268</sup> Vgl. Gulati/Singh 1998, S. 784.

<sup>269</sup> Vgl. Eckhard, S. 50ff.

<sup>270</sup> Ebenda, S. 52f.

<sup>271</sup> Ebenda, S. 51

<sup>272</sup> Vgl. ebenda, S. 53.

<sup>273</sup> Vgl. ebenda, S. 54.

<sup>274</sup> Vgl. ebenda

Abhängigkeit der Vertragsfunktionen von den drei Transaktionsmerkmalen Faktorspezifität, Aufgabeninterdependenz und Umweltunsicherheit thematisieren. Für größere Faktorspezifität sagt er einen höheren Detaillierungsgrad vertraglicher Absicherungsregelungen voraus, für größere Aufgabeninterdependenz einen höheren Detaillierungsgrad vertraglicher Koordinationsregelungen und für ein höheres Ausmaß an Umweltunsicherheit einen höheren Detaillierungsgrad vertraglicher Anpassungsregelungen.<sup>275</sup> Während die Konstrukte Faktorspezifität und Umweltunsicherheit Kernkonstrukte sämtlicher transaktionskostentheoretisch fundierter Forschung sind, beruft sich Eckhard bei der Operationalisierung der Aufgabeninterdependenz auf GULATI/LAWRENCE/PURANAM.<sup>276</sup> Diese leiten in Anlehnung an die Diskussion von GULATHI/SINGH das Konstrukt aus einer Differenzierung zwischen Problemen der Kooperation und Problemen der Koordination ab.<sup>277</sup> Bezüglich möglicher Probleme der Koordination stellen sie fest: „In sum, coordination problems refer to the difficulties of aligning actions. They can persist even when interests are aligned, i.e., when cooperation is achieved. Put more strongly, incentives, sanctions, monitoring, rewards, and punishment can help to achieve cooperation but are not sufficient to achieve coordination. This is because cooperation problems are rooted in motivation, whereas coordination problems arise due to the cognitive limitations of individuals that deny them comprehensive knowledge of how others will behave in situations of interdependence, and how they are interdependent with others.“<sup>278</sup> Wenn man die Möglichkeit des Auftretens dieser Probleme als Risiko betrachtet, so ergibt sich zwangsläufig die schon erwähnte Unterscheidung zwischen „Performance Risks“ und „Relational Risks“ nach DAS/TENG. Diese benutzen den Begriff „Performance Risk“, um der Möglichkeit und deren Folgen Rechnung zu tragen, dass „[...] the objectives of inter-firm alliances are not successfully achieved, although all partners cooperate fully.“<sup>279</sup> Mit anderen Worten beinhaltet der Begriff für DAS/TENG „[...] all kind of hazards, except those related to co-operation, that can either lead to failure of an inter-firm alliance, or to an increase in the magnitude of loss from the alliance.“<sup>280</sup> Ähnlich argumentiert MÉNARD, wenn er feststellt: “Therefore, *it is the combination of opportunism, or the risk of opportunism, and of miscoordination, or the risk of*

---

<sup>275</sup> Vgl. ebenda, S. 57f.

<sup>276</sup> Vgl. ebenda, S. 153f.

<sup>277</sup> Vgl. Gulati/Lawrence/Puranam 2005, S. 419.

<sup>278</sup> Ebenda.

<sup>279</sup> Das/Teng 1996, S. 833.

<sup>280</sup> Ebenda.

*miscoordination, that determines the governance characterizing hybrid organizations.*<sup>281</sup> Eine enge Parallele zur Leistungslehre<sup>282</sup> wird ebenso deutlich, wenn MÉNARD feststellt: “Uncertainty can grow out of a hybrid relationship because of the inputs required, of the outputs expected, or of the transformation process itself.”<sup>283</sup> Inwieweit die Konstrukte der Unsicherheit, Spezifität und Häufigkeit sowie deren Interdependenz in bisherigen Forschungsarbeiten operationalisiert und thematisiert wurden, soll deshalb im nächsten Abschnitt mit Hilfe der quantitativ auswertenden Arbeiten von KÖNIG, GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR und DAVID/HAN sowie CARTER/HODGSON ergründet werden.

### **3.1.2 Quantitative Bewertungen empirischer Forschung zur Transaktionskostentheorie**

Die Metaanalyse von GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR ist die methodisch anspruchsvollste der drei hier diskutierten quantitativen Forschungsarbeiten, da sie psychometrische Kennzahlen berücksichtigt, bereinigt und aggregiert und dadurch auf Strukturmodellebene differenziertere Aussagen treffen kann als die „Vote Counting“-Prozedur, die von DAVID/HAN und KÖNIG verwendet wird.<sup>284</sup> Zwar formulieren DAVID/HAN ursprünglich das gleiche Hypothesenset, das später auch GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR, explizit auf der Arbeit von DAVID/HAN aufbauend, verwenden. Allerdings ist die von ihnen ausschließlich mit Hilfe deskriptiver Statistik vorgenommene Bewertung der Tests des Strukturmodells undifferenzierter. KÖNIG<sup>285</sup> kommt hinsichtlich der Studie von GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR zu dem Ergebnis, dass „[...] based on synthesized effect sizes and a higher degree of differentiation in independent variables, the authors could identify a stronger support for TCE’s core tenets as opposed to David and Han’s (2004) vote-counting results.” Jedoch gibt sie nur zwei Seiten vorher die Begründung für diesen Schluss selbst, wenn sie sagt: „In adopting a less differentiated view on uncertainty problems relative to the focus in this thesis, David and Han (2004) counted all findings for uncertainty not being supportive of a positive relationship to

---

<sup>281</sup> Ménard 2004, S. 360; Hervorhebungen im Original. Interessanterweise kommt Ménard genau wie Eckhard zum Ergebnis, dass je höher beide Risiko- bzw. Unsicherheitsformen sind, alle drei Vertragsfunktionen in Kombination auftreten müssen. Vgl. ebenda, S. 359.

<sup>282</sup> Vgl. diesbezüglich Abschnitt 4.3.2 dieser Arbeit.

<sup>283</sup> Ebenda, S. 358.

<sup>284</sup> Vgl. Geyskens/Steenkamp/Kumar 2006, S. 524 und 526. Auch ist die Literaturliste mit 200 in die Untersuchung einbezogenen Artikeln deutlich breiter als die der anderen beiden Beiträge (63 bei David/Han und 84 bei König).

<sup>285</sup> König 2009, S. 100.

hierarchical governance as counter to the theory.<sup>286</sup> An dieser Stelle unterläuft KÖNIG eine Ungenauigkeit, da DAVID/HAN nur Tests als “counter to the theory” zählen, die signifikant in die andere als die hypothesierte Richtung sind.<sup>287</sup> Vor dem Hintergrund des inhaltlich möglichst vollständig angelegten Überblicks in diesem Abschnitt über verschiedene Operationalisierungen sowie daraus entstehender verschiedener Wirkzusammenhänge kann die Metaanalyse jedoch durchaus kritisch angesehen werden, da sie, um Repräsentativität zu gewährleisten, einerseits nur Hypothesen testen kann, die in hinreichend vielen Studien getestet wurden und andererseits die jeweiligen Operationalisierungen der verschiedenen Konstrukte einer sehr sorgfältigen Codierung bedürfen.<sup>288</sup>

Zusätzlich sind in der Arbeit von DAVID/HAN nur die Hypothesen 4 und 6 und in der Studie von GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR nur die Hypothesen 7 und 8 als für den Kontext dieser Arbeit mittelbar relevant anzusehen, da sie die einzigen sind, in denen die hybride Governanceform explizit thematisiert wird. Interaktionseffekte und direkte Effekte zwischen den in den Hypothesen beinhalteten unabhängigen Konstrukten werden von den Autoren nicht weiter in die Hypothesenprüfung hinsichtlich der abhängigen Variable „Relational Governance“ einbezogen.<sup>289</sup> Hinsichtlich der abhängigen Variable „Hierarchical Governance“ waren in der Metaanalyse von GEYSKENS/STENKAMP/KUMAR zudem ebenfalls keine signifikanten Interaktionseffekte nachweisbar.<sup>290</sup> Eine Verfeinerung hinsichtlich der Berücksichtigung von Interaktionseffekten und direkten Effekten zwischen den einzelnen Dimensionen der Transaktionskostentheorie stellt die Arbeit von KÖNIG dar. Sie leitet ein im Vergleich zu den Studien von DAVID/HAN sowie GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR deutlich differenzierteres Hypothesenset theoretisch ab und überprüft dieses anschließend ebenfalls mit der „Vote-Counting“-Methode.<sup>291</sup> Dabei findet sie heraus, dass die Kernhypothesen der Transaktionskostentheorie mit 63,9 % aller von ihr in die transaktionskostentheoretische Analyse einbezogenen Tests in der Mehrzahl bestätigt werden

---

<sup>286</sup> König 2009, S. 98.

<sup>287</sup> Vgl. David/Han 2004, S. 50. Trotzdem muss König an dieser Stelle beigeplichtet werden, dass durch die Aggregation der verschiedenen Konstruktoperationalisierungen wertvolle Informationen verloren gehen. Vgl. dazu auch König 2009, S. 137 Fn. 79.

<sup>288</sup> Vgl. für entsprechende Beispiele Geyskens/Steenkamp/Kumar 2006, sämtliche Fußnoten und S. 525. Auch ist die Metaanalyse ein konfirmatorisches Verfahren, während die „Vote Counting“-Prozedur der deskriptiven Statistik zuzuordnen ist.

<sup>289</sup> Vgl. ebenda 2006, S. 522, Fn 1 und David/Han 2004, S. 48 Tabelle 3. Entsprechend müssen auch David/Han (2004, S. 47) feststellen: „No tests were found, however, on the effects of the *interaction* between asset specificity and uncertainty on the hierarchy-hybrid or hybrid market choices.“

Das Konstrukt „Relational Governance“ ist hier synonym zu setzen mit der Hybridform nach Williamson.

<sup>290</sup> Vgl. Geyskens/Steenkamp/Kumar 2006, S. 527 und S. 530.

<sup>291</sup> Vgl. König 2009, S. 45ff.

konnten.<sup>292</sup> Bei einer genaueren Betrachtung der einzelnen Hypothesen findet sie zudem, dass es, wie von der Theorie vorhergesagt, möglich ist, dass Umweltunsicherheit einen direkten Effekt auf Verhaltensunsicherheit hat und zudem wahrscheinlich moderierend auf den Effekt der Faktorspezifität auf die Verhaltensunsicherheit wirkt. Einschränkend muss jedoch angemerkt werden, dass bzgl. beider Wirkzusammenhänge jeweils nur zwei bzw. ein statistischer Test in der von ihr einbezogenen Literatur vorhanden sind. Dies liegt unter anderem daran, dass auch in der von König untersuchten Journalauswahl in der Zeit von 1985 bis 2005 in den meisten Studien nur direkte Effekte auf die abhängige Variable der Governanceform oder der Transaktionskosten hypothetisiert werden.<sup>293</sup> Hinsichtlich der Überprüfung möglicher Interdependenzen der verschiedenen Transaktionsdimensionen innerhalb der Transaktionskostentheorie muss also konstatiert werden, dass trotz mittlerweile 25 Jahre andauernder empirischer Forschung zum Thema keine abschließenden Aussagen gemacht werden können.<sup>294</sup>

Bezüglich des Überblicks über verschiedene existierende Operationalisierungen der unabhängigen und abhängigen Variablen ergibt sich in den Arbeiten von DAVID/HAN und KÖNIG hingegen ein sehr breites und differenziertes Bild.

Bezüglich der Beschreibung unterschiedlichster Operationalisierungen der verschiedenen Konstrukte erscheinen die Studien aufgrund der ausschließlich deskriptiven Statistik entsprechend deutlich ergiebiger zu sein als die von GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR.<sup>295</sup> Da der Fokus der Arbeit von KÖNIG primär auf dem Konstrukt der Unsicherheit liegt, wird im Folgenden hinsichtlich des Konstruktes der Faktorspezifität primär auf die Arbeit von DAVID/HAN Bezug genommen. Hinsichtlich der unabhängigen Variablen identifizieren DAVID/HAN innerhalb der 63 von ihnen in die Untersuchung einbezogenen Artikel insgesamt 308 verschiedene statistische Tests, von denen 107 Faktorspezifität als unabhängige Variable testen. Die am zweithäufigsten getestete Variable war mit einer Anzahl von 87 Tests das Konstrukt der Unsicherheit, Häufigkeit wurde nur in 13 Tests explizit

---

<sup>292</sup> Vgl. ebenda, S. 137.

<sup>293</sup> Diese Tatsache wird besonders deutlich, wenn man die Absolutzahlen der statistischen Tests pro von König untersuchter Hypothese betrachtet. Hinsichtlich der Hypothesen, die die hierarchische versus die marktliche Governanceform als abhängige Variable betrachten, sind 85 Tests vorhanden, hinsichtlich der anderen möglichen abhängigen Variablen hingegen nur 13. In nur sechs dieser Test wird ein direkter Effekt auf das Konstrukt der Verhaltensunsicherheit im Sinne einer abhängigen Variable überprüft. Vgl. König 2009, S. 136, Tabelle 15.

<sup>294</sup> Eine der wenigen Ausnahmen bildet die Arbeit von König. Jedoch betrachtet sie als abhängige Variable ausschließlich Allianzen (anhand der Dimensionen: mit Kapitalverflechtung versus ohne Kapitalverflechtung) und wendet ein experimentelles Forschungsdesign an.

<sup>295</sup> Zumindest ist bei Letzteren aufgrund der für eine Metaanalyse notwendigen Ex-ante Festlegung auf relevante Konstruktdefinitionen mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Informationsverlust bzgl. der Breite möglicher abweichender Konstruktdefinitionen und entsprechend möglicher Kategorisierungen verbunden. Vgl. für eine ähnliche Argumentation König 2009, S. 288f.

gemessen.<sup>296</sup> In ihrer Analyse der Operationalisierungen des Konstruktes der Faktorspezifität kommen DAVID/HAN zu dem Ergebnis, dass von den betreffenden 107 Tests 99 Tests mit den 5 Hauptdimensionen der Faktorspezifität nach WILLIAMSON korrespondieren.<sup>297</sup> Zwar finden sie für die jeweiligen Dimensionen unterschiedliche Bestätigungsgrade vor, insgesamt liefern die Tests für das Konstrukt der Faktorspezifität jedoch deutlich eindeutiger Ergebnisse als Tests des Konstruktes der Unsicherheit.<sup>298</sup>

Hinsichtlich des Konstruktes der Unsicherheit kodiert KÖNIG in ihrer Analyse bisherige Operationalisierungen Theorie geleitet nach der Quelle der Unsicherheit und unterscheidet diesbezüglich zwischen den Dimensionen Environmental Change, Ambiguity und Behavioral Uncertainty.<sup>299</sup> Sie kommt einerseits zu dem Ergebnis, dass die exogenen Konstrukte Environmental Change und Ambiguity in 46 % bzw. 42 % der in die Auswertung einfließenden Tests zu transaktionskostentheoretischen Operationalisierungen gemessen bzw. getestet wurden. Andererseits stellt sie analog zu DAVID/HAN fest, dass eine große Heterogenität hinsichtlich der Definitionen dieser Konstrukte sowie der jeweiligen Operationalisierungen besteht.<sup>300</sup>

Das Konstrukt der Verhaltensunsicherheit wurde in der von KÖNIG betrachteten Literaturlauswahl sogar nur in 12 Tests explizit als unabhängige Variable gemessen.<sup>301</sup> Ein noch differenzierteres Bild ergibt sich, wenn man die von KÖNIG zusätzlich vorgenommene Unterscheidung nach Art der Messung berücksichtigt. So konstatiert sie: „Measurement problems with regard to *behavioral uncertainty* appear to be even more virulent, as reflected in a sizeable ratio of proxies (63,2 % of all tests) [...] Yet, proxies may not be able to detect the actual level of behavioral concerns. Moreover, only 3 tests adopted a measure of behavioral uncertainty at the individual level while the majority measured it at the level of the firm. Given that behavioral uncertainty theoretically is being conceptualized as a derivative and perceptual construct, a direct assessment of the actual perception of opportunistic threats

---

<sup>296</sup> Vgl. David/Han 2004, S. 46f. Weitere von den Autoren gefundene Tests unabhängiger Variablen waren: Ausmaß der Integration zwischen Nachfrager und Anbieter (12), Opportunismus (7), Vertikale Integration (1).

<sup>297</sup> Vgl. ebenda, S. 47. Die entsprechenden Dimensionen sind Human Asset Specificity, Physical Asset Specificity, Produktspezifität als Sonderform der Dedicated Asset Specificity, Site Specificity sowie eine Kombination von Human und Physical Asset Specificity. Vgl. diesbezüglich auch Teil 2.1.4 dieser Arbeit.

<sup>298</sup> Vgl. ebenda.

<sup>299</sup> Vgl. König 2009, S. 111ff. Die theoretische Ableitung führt sie auf den Seiten 23-75. Dabei verortet sie die Unsicherheitsquelle Environmental Change vor allem im Governance Ansatz und Ambiguity primär im Messkostenansatz der Transaktionskostentheorie.

<sup>300</sup> Vgl. ebenda, S. 114ff.

<sup>301</sup> Vgl. ebenda, S. 120. Als unabhängige Variable wurde Verhaltensunsicherheit im von König betrachteten Sample hingegen 19 mal getestet. Vgl. König 2009, S. 123. Als Gesamttestanzahl ergibt sich 28, da König, um Doppelungen zu vermeiden, Tests, die sowohl Ambiguity als auch Environmental Change beinhalten, nur zu einer dieser Gruppen zählt. Vgl. König 2009, S. 123 Fn. 69.

may help future empirical studies to determine the relative importance of behavioural problems.”<sup>302</sup>

Es bleibt also einerseits festzuhalten, dass, vor dem Hintergrund einer Bewertung bisheriger Konstruktoperationalisierungen, die Faktorspezifität eindeutiger Bestätigung erfahren hat als das Konstrukt der Unsicherheit. Einschränkend muss jedoch auch für die Faktorspezifität festgehalten werden, dass in den meisten Studien einerseits nur ein Teil der möglichen Facetten des Konstruktes abgefragt wurde und andererseits auch bzgl. der Messung der Faktorspezifität immer noch von einer recht hohen Heterogenität der Messungen ausgegangen werden muss.<sup>303</sup> Auch muss an dieser Stelle die Arbeit von LOHTIA ET AL. Erwähnung finden, die mit Hilfe von Inhalts- und Korrespondenzanalysen die bis dato vorgenommenen Konstruktoperationalisierungen der Faktorspezifität untersucht und zu dem Ergebnis kommt, dass das Konstrukt mehrdimensionaler Natur zu sein scheint und einer entsprechend komplexeren Operationalisierung bedarf.<sup>304</sup>

Eine besonders radikale Kritik an Operationalisierungen der Transaktionskostentheorie formuliert die quantitativ qualitative Bewertung von Operationalisierungen der Transaktionskostentheorie durch CARTER/HODGSON, die mit Hilfe des ISI Social Sciences Citation Index (SSCI) als besonders einflussreich identifizierte empirische Arbeiten zur Transaktionskostentheorie aus inhaltlich theoretischer Perspektive bewerten.<sup>305</sup> Die Autoren identifizieren insgesamt 27 besonders stark rezipierte Studien, von denen sich zwölf Studien mit dem Phänomen vertikaler Integration als abhängige Variable beschäftigen und somit für den Kontext dieser Arbeit von untergeordneter Bedeutung sind. Die übrigen 15 Arbeiten beschäftigen sich mit hybriden Governanceformen und sind somit für den Kontext dieser Arbeit unmittelbar relevant. Die Autoren unterteilen die Arbeiten in fünf verschiedene ordinale Kategorien. Um als *vollständig konsistente* Konzeptualisierung und Operationalisierung transaktionskostentheoretischer Überlegungen bewertet zu werden, müssen Studien 1. die drei Transaktionsdimensionen Unsicherheit, Faktorspezifität und Häufigkeit berücksichtigen und 2. müssen die generierten Ergebnisse die transaktionskostentheoretischen Hypothesen bestätigen. Um als *teilweise konsistent* bewertet zu werden, müssen Studien 1. zumindest die Wirkung einer der drei Transaktionsdimensionen

---

<sup>302</sup> Ebenda.

<sup>303</sup> Beispielsweise finden David/Han immerhin 27 verschiedene Itemarten für das Konstrukt der Faktorspezifität vor. Vgl. David/Han 2004, S. 49.

<sup>304</sup> Vgl. Lohtia/Brooks/Krapfel 1994, S. 265ff. Während den Arten der Faktorspezifität nach Williamson eher konnotativen Charakter haben, scheint beispielsweise die Dimension der Höhe spezifischer Investitionen eher denotativer Natur zu sein.

<sup>305</sup> Als besonders relevant werden von den Autoren Studien erachtet, die in den Jahren 1998 bis 2002 durchschnittlich mindestens fünf Mal jährlich zitiert wurden. Vgl. Carter/Hodgson 2006, S. 463.

explizit überprüfen und 2. die formulierten transaktionskostentheoretisch fundierten Hypothesen zumindest teilweise bestätigen. Um als *teilweise konsistent und teilweise inkonsistent* bewertet zu werden, müssen sie 1. zumindest die Wirkung einer der drei Transaktionsdimensionen explizit überprüfen und 2. die formulierten transaktionskostentheoretisch fundierten Hypothesen teilweise bestätigt werden, teilweise den Hypothesen entgegengesetzte Ergebnisse generieren. Um als *inkonsistent* klassifiziert zu werden, dürfen die formulierten Hypothesen insgesamt gar nicht bestätigt werden und die Ergebnisse müssen sich in mindestens einem Fall entgegengesetzt der formulierten Hypothese als signifikant erweisen. Studien werden als *nicht beweiskräftig* qualifiziert, wenn die vorgenommenen Messungen der abhängigen Variable in keiner Weise einem transaktionskostentheoretisch fundierten Konstrukt entsprechen. Von sämtlichen der 27 in die Untersuchung einbezogenen Studien klassifizieren die Autoren keine als *vollständig konsistent* im Sinne der Transaktionskostentheorie. Für die 15 Studien, die hybride Organisationsformen untersuchen, finden sich drei Studien, die von den Autoren als *teilweise konsistent* klassifiziert werden.<sup>306</sup> Als *teilweise konsistent und teilweise inkonsistent* werden zwei Studien klassifiziert.<sup>307</sup> Zehn der 15 Studien werden von den Autoren als *nicht beweiskräftig* charakterisiert, da sie nach Meinung der Autoren keine Governance Struktur im Williamsonschen Sinne untersuchen. Beispielsweise wird die Studie von ANDERSON/WEITZ<sup>308</sup> als nicht beweiskräftig klassifiziert, weil das transaktionskostentheoretisch fundierte Konstrukt des Commitment als Bewertungsinstrument der Bindungswirkung einer Geschäftsbeziehung formuliert wird, jedoch nicht die Entstehung einer Geschäftsbeziehung erklärt.<sup>309</sup> Für die Studie von ECCLES<sup>310</sup> konstatieren die Autoren, dass kein expliziter empirischer Test irgendeines der drei Kernkonstrukte der Transaktionskostentheorie vorgenommen wird. Die Studie von HEIDE/JOHN<sup>311</sup> betrachtet nur das Konstrukt spezifischer Investitionen explizit. Da spezifische Investitionen jedoch nur von einer Vertriebsorganisation für unterschiedliche Marktstufen vorgenommen werden (Hersteller/Zulieferer und Kunden) und zudem keine explizite Überprüfung vertraglicher Governanceformen stattfindet, wird auch diese Studie von den Autoren als nicht

---

<sup>306</sup> Als teilweise konsistent werden die Studien von Bucklin/Sengupta 1993, Joskow 1985 und Nooteboom/Berger/Noorderhaven 1997 klassifiziert, da sie zumindest implizit vertragliche Governanceformen als eine der abhängigen Variablen untersuchen.

<sup>307</sup> Als teilweise konsistent und teilweise inkonsistent werden die Studien von Dyer (1996) sowie Stump/Heide (1996) eingeordnet, da die Ergebnisse zum Teil im Einklang zu den von Williamson formulierten Zusammenhängen der Transaktionskostentheorie stehen, ihnen jedoch in Teilen auch zuwider laufen.

<sup>308</sup> Vgl. Anderson/Weitz 1992.

<sup>309</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ebenda, S. 471ff.

<sup>310</sup> Vgl. Eccles 1981.

<sup>311</sup> Vgl. Heide/John 1988.



beweiskräftig angesehen. Eine weitere Studie von HEIDE/JOHN<sup>312</sup> wird deshalb als außerhalb des transaktionskostentheoretischen Bezugsrahmens verortet, weil kein expliziter Test transaktionskostentheoretischer Hypothesen stattfindet bzw. die einzige als transaktionskostentheoretisch fundiert einzuordnende Hypothese verworfen wird. HEIDE/JOHN (1992) testen nur die Absicherungswirkung relationaler Normen auf spezifische Investitionen. Unsicherheit und Häufigkeit werden nicht empirisch überprüft. Die Studie wird daher von den Autoren ebenfalls als nicht beweiskräftig für aus der Transaktionskostentheorie abgeleitete Hypothesen angesehen. Gleiches konstatieren die Autoren für die Studie von JOSKOW.<sup>313</sup> Hinsichtlich der Studie von NOORDEWIER/JOHN/NEVIN<sup>314</sup> ergibt sich nur eine explizite Überprüfung des Konstruktes der Unsicherheit. Über die anderen beiden Dimensionen der Transaktion Faktorspezifität und Häufigkeit der Transaktion werden von den Autoren nur Annahmen getroffen. Die Studie wird von den Autoren deshalb als nicht beweiskräftig klassifiziert. Teilweise analog lässt sich ebenfalls die Klassifizierung der Studie von OSBORN/BAUGHN<sup>315</sup> begründen, da auch hier die anderen beiden Kernkonstrukte der Transaktionskostentheorie vernachlässigt werden. Die Studie von PARKHE<sup>316</sup> wird von den Autoren als eklektisch und deshalb nicht beweiskräftig im Sinne der Transaktionskostentheorie bezeichnet. Last but not least wird die Studie von ZAHEER UND VENKATRAMAN<sup>317</sup> als ebenfalls nicht beweiskräftig bezeichnet, da sie eine Governanceform als abhängige Variable untersucht, die nicht Teil der von Williamson formulierten Transaktionskostentheorie ist. Nicht immer erscheint die von CARTER/HODGSON vorgenommene Klassifizierung unumstritten zu sein. Eine Gemeinsamkeit mit den quantitativen Bewertungen von DAVID/HAN und GEYSKENS/STEENKAMP ist jedoch erkennbar, wenn die Autoren Studien als ergebnislos im Sinne der Transaktionskostentheorie oder nur teilweise konsistent bezeichnen, die nur eines oder zwei der drei Kernkonstrukte der Transaktionskostentheorie explizit überprüfen, und somit indirekt ebenfalls die unvollständigen Operationalisierungen der Transaktionskostentheorie bemängeln.

Es bleibt also festzuhalten, dass sämtliche der angeführten Überblicksarbeiten die unvollständigen und teilweise inkonsistenten Operationalisierungen transaktionskostentheoretischer Konstrukte in der Management- und Marketingforschung

---

<sup>312</sup> Vgl. Heide/John 1990.

<sup>313</sup> Vgl. Joskow 1987.

<sup>314</sup> Vgl. Noordewier/John/Nevin 1990.

<sup>315</sup> Vgl. Osborn/Baughn 1990.

<sup>316</sup> Vgl. Parkhe 1993.

<sup>317</sup> Vgl. Zaheer und Venkatraman 1995.

bemängeln. Das Konstrukt der Unsicherheit scheint insgesamt aufgrund der intuitiv größer erscheinenden Komplexität bzw. der verschiedenen existierenden Formen von Unsicherheit einerseits deutlich schwieriger operationalisierbar zu sein und andererseits, vielleicht auch aufgrund der Vielzahl verschiedener Operationalisierungen, zu deutlich ambivalenteren Ergebnissen zu führen als das Konstrukt der Faktorspezifität. Geht man davon aus, dass die in den vorherigen Abschnitten betrachteten quantitativ und/oder qualitativ bewertenden Arbeiten in ihrer Gesamtheit einen ausführlichen Literaturüberblick hinsichtlich der empirischen Überprüfungen der Transaktionskostentheorie geben, so erscheinen relevante Publikationen im Zeitraum zwischen den Jahren 2005 und 2010 noch weiter untersuchenswert.<sup>318</sup> Diese Arbeiten sollen deshalb im Folgenden näher diskutiert und überprüft werden.

### ***3.2 Anwendungen der Transaktionskostentheorie im Bereich der ‚Hybrid Governance‘***

Die kritische Diskussion soll in diesem Abschnitt analog zur Vorgehensweise von CARTER/HODGSON erfolgen, da deren Bewertungsschema inhaltlich am konsequentesten auf ein Fit der Vorhersagen der Theorie mit den empirischen Überprüfungen auch im Bereich hybrider Governanceformen ausgerichtet ist und vertragliche Governance als zentral erachtet. Die Datenbankrecherche soll im Social Sciences Citation Index sämtliche relevanten Artikel identifizieren, die im Zeitraum der Jahre 2005-2010 erschienen sind, um neueren Erkenntnissen Rechnung zu tragen. Um einen möglichst vollständigen Überblick zu erhalten, werde anschließend zusätzlich Artikel einbezogen, die vom Autor im Zuge seiner regulären Literaturrecherchen als besonders relevant identifiziert wurden.

Um Überschneidungen zwischen den Ausführungen zu vermeiden, werden zuerst die Ergebnisse der mit Hilfe des Social Sciences Citation Index durchgeführten Datenbankrecherche dargestellt. Anschließend werden Studien, die aufgrund des Erscheinungsdatums und/oder einem anderen Grund (z. B. Journalbeschränkung, Suchkriterium nicht erfüllt) nicht Teile der generierten Trefferliste waren, aber trotzdem als besonders relevant erachtet werden, aufgeführt.

---

<sup>318</sup> Sämtliche Arbeiten beziehen eine Literaturliste bis maximal zum Jahr 2005 in ihre Untersuchungen ein.

### 3.2.1 Auswertung im Zeitraum 2005 bis 2010 erschienener Studien mit Hilfe des SSCI

Sämtlichen der unter Gliederungspunkt 3.1.2 zitierten Überblicksarbeiten sowie der unter 3.1.1 thematisierten Arbeit von Eckhard liegt eine mehrstufige Datenbankrecherche zu Grunde, die zum Ziel hat, einen möglichst umfassenden Überblick über die jeweilige Thematik zu gewinnen. Das vielschichtigste und gleichzeitig systematischste Design der Literaturrecherche findet sich bei GEYSKENS/STENKAMP/KUMAR, die in einem ersten Schritt eine Datenbankrecherche mit ABI/INFORM Global und EconLit durchgeführt haben.<sup>319</sup> Als Suchwort wurde dabei „Transaction\* cost\*“ verwendet, wobei der Stern als Platzhalter fungiert, um Wortvariationen zuzulassen. Zusätzlich zu diesem Suchbegriff mussten mindestens ein weiterer theoretischer Suchbegriff wie z. B. „governance“ oder „asset specificity“ und ein methodologischer Begriff wie z. B. „empirical“ oder „statistical“ enthalten sein.<sup>320</sup> In einem zweiten Schritt unternehmen die Autoren eine manuelle Suche innerhalb einer bestimmten Auswahl von Journals.<sup>321</sup> In einem dritten Schritt wird mit Hilfe der Literaturverzeichnisse sämtlicher von den Autoren bis dahin identifizierter Veröffentlichungen sowie der bekannten Überblicksartikel abgeglichen, ob bestimmte Veröffentlichungen bisher übersehen oder aus einem anderen Grund nicht miteinbezogen wurden. In einem letzten Schritt haben die Autoren 113 Forscher auf dem Gebiet der Transaktionskostentheorie angeschrieben, um auch eventuell unveröffentlichte Studien mit einzubeziehen und so dem sogenannten „file-drawer-problem“ zu begegnen.<sup>322</sup> Auch hinsichtlich der betrachteten Zeitspanne ist die Arbeit von GEYSKENS/STENKAMP/KUMAR als ausführlichste aller Studien zu bezeichnen.<sup>323</sup> Um im Rahmen dieser Arbeit einen möglichst ausführlichen Überblick über aktuelle Forschungsergebnisse zu generieren, gilt es, den Zeitraum des Überblicks, die einzubeziehenden Journals sowie den auszuführenden Suchalgorithmus festzulegen. Im

---

<sup>319</sup> Vgl. Geyskens/Steenkamp/Kumar 2006, S. 524. Die angewendete Methode der Metaanalyse macht ein solches Vorgehen jedoch auch erforderlich.

<sup>320</sup> Ebenda. Diesbezüglich ähnlich gehen David/Han 2004 und Eckhard 2008 vor. Lediglich die Auswahl der Suchbegriffe variiert je nach Untersuchungsfokus. Auch König wählt einen zweistufigen (theoretische Suchbegriffe+methodologischer Suchbegriff) Filterprozess. Jedoch nimmt sie einerseits anhand des Citation Impact Factor 2004 im Bereich des strategischen Management und für die Bereiche des Marketing und der Mikroökonomik aufgrund eigener Überlegungen von vornherein eine Einschränkung der Journalauswahl vor, während z. B. David/Han diese Einschränkung quantitativ anhand der Anzahl veröffentlichter relevanter Artikel in einem späteren Schritt vornehmen.

<sup>321</sup> Als Kriterium nennen sie die „widely accepted scholarly value[...]“. Geyskens/Steenkamp/Kumar 2006, S. 524. Leider erläutern sie nicht näher, woran sie dieses Kriterium festmachen.

<sup>322</sup> Vgl. zum „file-drawer problem“ Hunter/Schmidt 2004, S. 448.

<sup>323</sup> Die Autoren betrachten den Zeitraum von 1975 bis einschließlich 2003. Vgl. Geyskens/Steenkamp/Kumar 2006, S. 524. König betrachtet einen Zeitraum von 1984 bis 2004. Vgl. König 2009, S. 105. David/Han betrachten den Zeitraum 1982-2002. Vgl. David/Han 2004, S. 52.

Gegensatz zur Vorgehensweise mit Hilfe von verknüpften theoretischen und empirischen Suchwordfiltern, wie sie in den meisten der hier zitierten Überblicksarbeiten vorgenommen wurde, erscheint eine an zitierter Grundsatzliteratur orientierte Vorgehensweise vom heutigen Standpunkt und vor dem theoretischen Hintergrund des Governance-Ansatzes der Transaktionskostentheorie sinnvoller zu sein, um einen inhaltlich möglichst breiten Überblick zu erhalten. Als aus Sicht des Autors am besten dafür geeignetes Medium lässt sich analog zur Vorgehensweise von KÖNIG die Datenbank des Social Sciences Citation Index (SSCI) heranziehen.<sup>324</sup> Denn mit WILLIAMSON (1985) und WILLIAMSON (1991) sind zwei grundlegende Veröffentlichungen für den Bereich der Transaktionskostentheorie verfügbar, die von ernstzunehmenden Anwendungen transaktionskostentheoretischer Überlegungen quasi zitiert werden müssen, um die Grundlagen der Theorie darzulegen.<sup>325</sup> Für den Zeitraum 1985 bis 2010 ließen sich entsprechend 2726 Artikel identifizieren, die WILLIAMSON (1985) zitieren, und für den Zeitraum 1991 bis 2010 fanden sich 637 Artikel, die Williamson (1991) zitieren.<sup>326</sup> Grenzt man die Suche dahingehend ein, dass nur Artikel aus den SSCI angezeigt werden sollen, die entweder zur Kategorie *Business* oder zur Kategorie *Economics* oder zur Kategorie *Strategic Management* gehören, so ergibt sich für WILLIAMSON (1985) zitierende Artikel eine Anzahl von 1952 und für WILLIAMSON (1991) zitierende Artikel eine Anzahl von 510. 223 Artikel zitieren beide Veröffentlichungen. Trifft man nun die Annahme, dass die im vorherigen Abschnitt erläuterten Überblicksarbeiten von ECKHARD und KÖNIG einen vollständigen Überblick über den aktuellen Forschungsstand einerseits hinsichtlich der Contractual Governance und andererseits hinsichtlich des Konstruktes der Unsicherheit bis zum Jahr 2005 geben, und die Arbeiten von DAVID/HAN sowie von GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR einen einigermaßen vollständigen Überblick über sämtliche Konstruktoperationalisierungen und getesteten Kausalzusammenhänge transaktionskostentheoretischer Forschung im Bereich der Betriebs- und der Volkswirtschaftslehre bis zum Jahr 2004 darstellen, so ergibt sich für diese Arbeit die Möglichkeit, nur Studien in die weitere Untersuchung miteinzubeziehen, die im Zeitraum der Jahre 2005 bis 2010 veröffentlicht wurden. Die entsprechende Eingrenzung ergibt eine Anzahl

---

<sup>324</sup> Der Social Sciences Citation Index beinhaltet knapp 2700 Journals aus den verschiedensten sozialwissenschaftlichen Disziplinen und bietet zudem die Möglichkeit, mit Hilfe der Suchfunktion Veröffentlichungen zu selektieren, die ihrerseits einen oder mehrere bestimmte Artikel und/oder Bücher zitieren. Hinsichtlich der Anzahl scheint er anderen Datenbanken wie Econlit oder ABI/Inform Global also nicht unterlegen zu sein. Es besteht sogar die Möglichkeit, Conference Proceedings in die Suche mit einzubeziehen.

<sup>325</sup> Der geneigte Leser mag an dieser Stelle Williamson (1975) vermissen. Da die Form der „Hybrid Governance“ erst mit der 1985er Veröffentlichung von Williamson explizit betrachtet wurde, ist Williamson (1975) aufgrund des Forschungsfokus dieser Arbeit aus der Betrachtung ausgeklammert.

<sup>326</sup> Die Datenbankabfrage fand am 19.07.2010 statt.

von 663 Veröffentlichungen. Um die Auswahl der Studien hinsichtlich Ihrer Relevanz noch weiter zu verfeinern, werden mit Hilfe des „5-year journal Impact Factors“<sup>327</sup> des Journal Citation Reports 2008 des SSCI nur die Top 40 Journals aus den jeweiligen Bereichen *Business, Economics* und *Strategic Management* in die weitere Betrachtung miteinbezogen.

Es ergibt sich eine Auswahl von 44 Journals, die in einer der drei Kategorien zu den Top 40 Journals bezogen auf den „5-year journal Impact Factor“ des Jahres 2008 gehören und mindestens einen Artikel beinhalten, der im Zeitraum 2005 bis 2010 erschienen ist und Williamson (1991) oder Williamson (1985) zitiert.<sup>328</sup>

Innerhalb dieser Auswahl von Journals finden sich 343 Artikel, deren Abstracts darauf untersucht werden, ob sie einen der Suchbegriffe „specificity“, „uncertainty“, „opportunism“, „relational risk“, „performance risk“ oder „contract“ enthalten.<sup>329 330</sup> Nach der Überprüfung ergibt sich eine Restzahl von 36 Artikeln, die die bisherigen Kriterien erfüllen. Die Abstracts werden nun dahingehend überprüft, ob Sie generell hybride Governanceformen untersuchen.<sup>331</sup> Dabei ist es unerheblich, ob außerdem auch andere Governanceformen

---

<sup>327</sup> Der „5-year Journal Impact Factor“ berechnet sich als Quotient aus Anzahl der Zitate des Journals innerhalb der betrachteten fünf Jahre und Gesamtsumme der im Zeitraum erschienenen Artikel des Journals. Es ist dabei egal, ob später erschienene Artikel im gleichen Journal oder in anderen Journals den jeweiligen Artikel zitieren. Der im Folgenden zu Grunde gelegte Journal Citation Report des SSCI stammt aus dem Jahre 2008.

<sup>328</sup> Die betreffenden Journals sind im Einzelnen:

ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, AMERICAN ECONOMIC REVIEW, BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW, DECISION SCIENCES, ECOLOGICAL ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT, ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT, IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, INDUSTRIAL AND CORPORATE CHANGE, INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT, INFORMATION SYSTEMS RESEARCH, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS, INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT, INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING, JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, JOURNAL OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY MANAGEMENT, JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY, JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING, JOURNAL OF MANAGEMENT, JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS, JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, JOURNAL OF MARKETING, JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT, JOURNAL OF RETAILING, JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE, JOURNAL OF WORLD BUSINESS, LONG RANGE PLANNING, MANAGEMENT SCIENCE, MARKETING SCIENCE, OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE, ORGANIZATION SCIENCE, ORGANIZATION STUDIES, ORGANIZATIONAL RESEARCH METHODS, RESEARCH POLICY, REVIEW OF ECONOMIC STUDIES, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT-AN INTERNATIONAL JOURNAL, TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE, WORK EMPLOYMENT AND SOCIETY.

<sup>329</sup> Diese Einschränkung erscheint insofern sinnvoll, als dass zumindest eines der für diese Arbeit zentralen Konstrukte oder aber zumindest die Verhaltensannahme des Opportunismus auch bei den einzubeziehenden Arbeiten als zentral erachtet werden sollte.

<sup>330</sup> Eine ähnliche Einschränkung mit Hilfe von Suchbegriffen wurde von David/Han 2004, Eckhard 2008 und König 2009 vorgenommen.

<sup>331</sup> Studien, die ausschließlich Make or Buy bzw. Integrationsentscheidungen untersuchen, erbringen mit großer Wahrscheinlichkeit keinen Mehrwert für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit. Auch Untersuchungen, die

untersucht werden oder nicht. Die Zahl der in die weitere Betrachtung einfließenden Veröffentlichungen reduziert sich nach dieser Einschränkung auf 26, die im Folgenden tabellarisch zusammengefasst sind.<sup>332</sup>

**Tabelle 4: In die Untersuchung einbezogene Veröffentlichungen aus den Jahren 2005-2010.**

Quelle	1.	Forschungsfrage	Zentrale Ergebnisse
	2.	Theoretische Fundierung	
	3.	Datengrundlage und Methodik	
Barnes et al. 2010	1.	Welche Auswirkungen hat opportunistisches Verhalten westlicher Exporteure auf die Zufriedenheit des Importeurs?	U. a.: Opportunistisches Verhalten reduziert Vertrauen und erhöht Konflikte innerhalb von Geschäftsbeziehungen. Vermehrte Konflikte führen zu verminderter Kommunikation in der Geschäftsbeziehung. Reduziertes Vertrauen führt zu einer schwächeren Entwicklung von Commitment.
	2.	Nicht eindeutig	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, kovarianzbasierte Kausalanalyse (N=202)	
Caniëls/Gelderman 2010	1.	Welchen Effekt haben administrative Kontrolle, Macht und/oder relationale Normen auf opportunistisches Verhalten in Geschäftsbeziehungen?	U. a.: Relationale Normen sind das wirkungsvollste Instrument, um opportunistischem Verhalten vorzubeugen. Eine stärkere Machtposition ist nur dann ein wirkungsvolles Instrument, wenn sie nicht genutzt wird.
	2.	Nicht eindeutig	
	3.	Befragung, Regressionsanalyse (N=140)	
Chen 2010	1.	Welchen Einfluss hat Private Branding auf die Bindung von Händlern gegenüber Herstellern sowie auf die Marketingaktivitäten der Hersteller?	Private Branding kann als Sonderform der Markenspezifität nach Williamson angesehen werden. Private Branding führt zu stärkeren Marketingaktivitäten seitens des Händlers. Die Einführung von Private Labels hängt stark von der Branche und der Produktkategorie ab.
	2.	Transaktionskostentheorie	
	3.	Inhaltsanalyse, 2-stufige Regressionsanalyse (N=747)	

ausschließlich kapitalbasierte Kooperationsformen untersuchen, sollen von der Analyse ausgeschlossen werden, um Verzerrungen zu vermeiden.

<sup>332</sup> Von den ursprünglich 28 Studien wurde die Studie von Reuer/Ariño 2007 aus der folgenden Betrachtung ausgeschlossen, da sie schon in Abschnitt 3.1.2 explizit betrachtet wurde. Die Studie von Luo 2005 wurde aus der Betrachtung ausgeschlossen, da sie ausschließlich auf Joint Ventures fokussiert.

Quelle	1.	Forschungsfrage	Zentrale Ergebnisse
	2.	Theoretische Fundierung	
	3.	Datengrundlage und Methodik	
Li/Boulding/Staelin 2010	1.	Unter welchen Bedingungen werden Allianzen als kapitalbasierte Allianzen oder als vertragsbasierte Allianzen gestaltet?	U. a.: Bei hoher Marktunsicherheit scheinen die Vorteile von nicht kapitalbasierten Allianzen größer zu sein als die kapitalbasierter Allianzen. Die Erfahrung bei der Gestaltung von Allianzen moderiert den Effekt kultureller und geografischer Distanz auf die Allianzgestaltung. Während erfahrene Firmen nicht kapitalbasierte Allianzen bevorzugen, bevorzugen unerfahrene Firmen tendenziell kapitalbasierte Allianzformen.
	2.	Transaktionskostentheorie, Knowledge Based View, Real Options Theory	
	3.	Quantitative Inhaltsanalyse (Datenbankauswertung), logistische Regressionsanalyse (N=2815)	
Mooi/Ghosh 2010	1.	Inwiefern determinieren Verträge Ex-Ante und Ex-Post Transaktionskosten?	Verträge sind komplexer, wenn der Nachfrager sich in einer Lock In-Situation befindet. Transaktionskomplexität und Transaktionsvolumen führen ebenfalls zu komplexeren Verträgen. Bei konstanten Kontrollvariablen haben ex ante kostenintensivere Verträge geringere ex-post Transaktionskosten zur Folge und umgekehrt. Trotzdem führen eine erhöhte Transaktionskomplexität und/oder ein höheres Transaktionsvolumen immer zu insgesamt höheren Transaktionskosten.
	2.	Transaktionskostentheorie	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, (ko)varianzbasierte Kausalanalyse (N= 971) <sup>333</sup>	
Nyaga/Whipple/- Lynch 2010	1.	Unterscheiden sich die Anbieter- und die Nachfragerperspektive hinsichtlich ihrer Wahrnehmungen und Prioritäten innerhalb von Geschäftsbeziehungen?	Für Nachfrager sind die durch Commitment und Vertrauen determinierten Outputgrößen der Geschäftsbeziehung wie z. B. Beziehungszufriedenheit und Beziehungsperformance besonders wichtig. Für Anbieter ist die Wirkung der Inputgrößen, wie z. B. spezifische Investitionen auf Commitment und Vertrauen wichtiger.
	2.	Transaktionskostentheorie, Soziale Austauschtheorie	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, kovarianzbasierte Kausalanalyse (N=370 für das Nachfragersample, 255 für das Anbietersample)	
Vanneste/Puranam 2010	1.	Unter welchen Bedingungen sind Lerneffekte bei der Formulierung von Verträgen besonders wahrscheinlich?	Der Lerneffekt durch vorherige Interaktionen ist stärker für Vertragsbestandteile bzgl. technischer Spezifizierungen als für Vertragsbestandteile juristischer Natur. Er wird außerdem positiv moderiert durch die technische Expertise der beteiligten Firmen.
	2.	Keine explizite theoretische Basis erkennbar	

<sup>333</sup> Die Autoren verwenden aufgrund der Tatsache, dass in den 971 Fällen einige Firmen mehrfach geantwortet haben, eine generalized Least Squares Verfahren.

Quelle	1.	Forschungsfrage	Zentrale Ergebnisse
	2.	Theoretische Fundierung	
	3.	Datengrundlage und Methodik	
	3.	Befragung, Regressionsanalyse (N=788)	
Broedner/Kinkel/Lay 2009	1.	Welche Produktivitätswirkungen haben Outsourcing Entscheidungen?	Outsourcing hat einen negativen Effekt of die Produktivität von Firmen. In der empirischen Überprüfung findet sich kein expliziter Bezug zu transaktionskostentheoretischen Konstrukten.
	2.	Transaktionskostentheorie, Resource Based View	
	3.	Befragung, Regressionsanalyse (N=492)	
Chen/Bharadwaj 2009	1.	Welchen Einfluss haben Transaktions- und Beziehungsattribute auf verschiedene Vertragsdimensionen und die gesamte Vertragskomplexität von IT-Outsourcing Verträgen?	Faktorspezifität hat einen signifikanten, positiven Einfluss auf die Vertragsfunktionen Property Rights Protection und Dispute Resolution. Jedoch ist kein signifikanter Einfluss auf die anderen beiden Vertragsfunktionen nachweisbar. Prozessinterdependenz wirkt positiv auf sämtliche Vertragsfunktionen. Teilweise substitutionales Verhältnis zwischen den jeweiligen Vertragsdimensionen.
	2.	Transaktionskostentheorie, Prinzipal-Agenten Theorie, Theorie Relationaler Verträge	
	3.	Quantitative Inhaltsanalyse von Verträgen (N=112), Regressionsanalyse	
Griffith/Harmancioglu /Droge 2009	1.	Wie organisieren Kundenfirmen ihre Offshore Produktentwicklung mit externen Anbietern?	U. a.: Faktorspezifität hat Einfluss auf die Anzahl von Kooperationsbeziehungen dahingehend, dass bei hoher Modularität eine höhere Anzahl von Kooperationsbeziehungen bzgl. des betrachteten Produktes zu beobachten ist. Hohe strategische Wichtigkeit führt zu weniger Kooperation bzw. einer höheren Konzentration der Kooperationsbeziehungen. Technologische Faktorspezifität hat keinen signifikanten Einfluss auf die Austauschkonzentration. Unsicherheit hingegen führt zu einer geringeren Austauschkonzentration.
	2.	Transaktionskostentheorie, Resource Dependence Theory	
	3.	Inhaltsanalyse, kovarianzbasierte Kausalanalyse (N= 200)	
Homburg et al. 2009	1.	Welchen Einfluss hat die Internationalität von Geschäften auf die Wahl der Governanceformen Markt, Vertrauen und/oder formale Verträge?	U. a.: Bei internationalen Geschäften fällt formalen Verträgen ein stärkeres Gewicht zu, während bei nationalen Geschäftsbeziehungen Vertrauen eine größere Rolle spielt.
	2.	Nicht eindeutig	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, kovarianzbasierte Kausalanalyse (N= 529)	



Quelle	1.	Forschungsfrage	Zentrale Ergebnisse
	2.	Theoretische Fundierung	
	3.	Datengrundlage und Methodik	
Katsikeas/Skarmas/Bello 2009	1.	Welche Wirkung hat Vertrauen in den Exporteur auf die Performance des Importeurs innerhalb der Beziehung?	Vertrauen ist die zentrale Mediatorvariable zwischen den unabhängigen Variablen Externe Umweltunsicherheit, Performance Ambiguity (Interne Unsicherheit), Faktorspezifität und der psychologischen Distanz zwischen den beteiligten Firmen und dem Beziehungserfolg. Dieser Mediation vorgeschaltet ist eine partielle Mediation der Wirkungen der psychologischen Distanz und der Faktorspezifität auf das Vertrauen durch die vom Importeur wahrgenommene Opportunismusneigung des Exporteurs. Die Wirkung von Vertrauen wird positiv moderiert durch gegenseitige Abhängigkeit von Exporteur und Importeur.
	2.	Nicht eindeutig	
	3.	Befragung, kovarianzbasierte Kausalanalyse (N=292)	
Luo/Liu/Xue 2009	1.	Welche Größen medieren den Einfluss beziehungsspezifischer Investitionen auf den Beziehungserfolg?	Beziehungsspezifische Investitionen verringern Opportunismus und Konflikte innerhalb der Beziehung und erhöhen Commitment und den Austausch von Wissen innerhalb von Geschäftsbeziehungen. Vor allem Commitment und Wissensaustausch erhöhen den Beziehungserfolg.
	2.	Nicht eindeutig	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, kovarianzbasierte Kausalanalyse (N= 216, dyadische Daten)	
Liu/Luo/Liu 2009	1.	Welchen Einfluss haben Relationale Governancemechanismen und formale Vertragsgestaltung auf die Opportunismusneigung der Transaktionspartner und den Beziehungserfolg?	Spezifische Investitionen und formale Vertragsgestaltung sind wirkungsvoller hinsichtlich der Reduktion von Opportunismus. Relationale Normen und Vertrauen sind wirkungsvoller hinsichtlich ihrer positiven Wirkung auf den Beziehungserfolg. Wenn beide Koordinationsformen zusammen genutzt werden, erhöht dies die Wirkung auf beide abhängigen Variablen im Vergleich zur isolierten Nutzung der Mechanismen signifikant.
	2.	Transaktionskostentheorie, Soziale Austauschtheorie	
	3.	Befragung, Regressionsanalyse (N= 225, dyadische Daten)	
Susarla/Barua/Whinston 2009	1.	Wie sollten IT-Outsourcing Verträge von Application Service Providern gestaltet werden, um größtmöglichen Erfolg der Transaktion zu generieren?	Bei hoher Prozessunsicherheit sollten möglichst flexible Verträge verwendet werden. Relationale Normen moderieren die Wirkung von ausführlichen fixed price Verträgen auf den Beziehungserfolg negativ, da die Überwachungskosten minimierende Wirkung solcher Verträge bei niedrigen Überwachungskosten entsprechend weniger Einfluss ausübt.
	2.	Transaktionskostentheorie	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, Regressionsanalyse (N=167)	

Quelle	1.	Forschungsfrage	Zentrale Ergebnisse
	2.	Theoretische Fundierung	
	3.	Datengrundlage und Methodik	
Vivek/ Richey Jr./ Dalela 2009	1.	Wie gut sind allgemeine Theorien der Organisation auf Outsourcing bzw. /Offshoring-Entscheidungen anwendbar?	Analog zu Phasenkonzepten von Geschäftsbeziehungen sind verschiedene Theorien in den verschiedenen Phasen besser geeignet. Anfänglich ist die Transaktionskostentheorie am besten geeignet. Nach einigen Monaten erscheinen Ressourcen basierte Ansätze die besten Erklärungsansätze zu geben. Nach einem Jahr erscheint der Relational View besonderen Sinn zu ergeben.
	2.	Transaktionskostentheorie, Resource Based View, Relational View	
	3.	Fallstudien	
Lazzarini/Miller/Zenger 2008	1.	Welche Rolle spielen Verträge und Vertrauen bei der Beendigung von Geschäftsbeziehungen?	Formale Verträge erleichtern die Beendigung von Geschäftsbeziehungen in Phasen des Marktwachstums und damit verbundener hoher Unsicherheit über den relativen Wert der Geschäftsbeziehung. Allgemeines Vertrauen in das Wohlwollen sämtlicher Marktteilnehmer hat einen ähnlichen Effekt. Vertrauen aufgrund gemachter Erfahrungen mit konkreten Partnern hat einen positiven Effekt auf die Bereitschaft, Verträge abzuschließen.
	2.	Nicht eindeutig	
	3.	Experiment	
Liu et al. 2008	1.	Was sind die Einflussgrößen auf das empfundene Relationale Risiko in Hersteller-Händler-Geschäftsbeziehungen?	Vertrauen mediiert die Wirkung von gegenseitiger Solidarität auf empfundenes relationales Risiko vollständig, die Wirkung des Alters der Geschäftsbeziehung auf Relationales Risiko partiell. Die negative Wirkung von sozialem Vertrauen auf Relationales Risiko wird durch Guanxi nicht moderiert. Die positive Wirkung des Vertrauens in die Kompetenz des Transaktionspartners auf das Relationale Risiko wird negativ moderiert durch Guanxi.
	2.	Nicht eindeutig	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, kovarianzbasierte Kausalanalyse (N= 216, dyadische Daten)	
Poppo/Zhou/Ryu 2008	1.	Welches sind die Einflussgrößen auf die Entstehung von Vertrauen in Geschäftsbeziehungen?	Die Erwartung der Fortsetzung der Geschäftsbeziehung bzw. zukünftiger Zusammenarbeit hat einen positiven Einfluss auf die Entstehung von Vertrauen. Der Einfluss des Alters der Geschäftsbeziehung auf Vertrauen wird vollständig mediiert durch die Erwartung zukünftiger Zusammenarbeit. Faktorspezifität hat einen positiven Einfluss auf die Erwartung zukünftiger gemeinsamer Zusammenarbeit. Umweltunsicherheit hat einen negativen Einfluss.
	2.	Transaktionskostentheorie	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, Kombination aus kovarianzbasierter Kausalanalyse und Regressionsanalyse (N=137)	

Quelle	1.	Forschungsfrage	Zentrale Ergebnisse
	2.	Theoretische Fundierung	
	3.	Datengrundlage und Methodik	
Şengün/Wasti 2007	1.	Emprische Überprüfung der Risikokonzeption nach Das & Teng (2001)	Performance Risks und Relational Risks sind diskriminante Konstrukte. Gemischte Ergebnisse hinsichtlich der Wirkungen verschiedener Formen von Vertrauen auf die Risikoneigung von Akteuren.
	2.	Trust Control Risk Framework nach Das/Teng (2001), keine explizite theoretische Basis erkennbar	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, Regressionsanalyse (N=360)	
Vandaele et al. 2007	1.	Wie können Geschäftsbeziehungen im Service Bereich optimal gestaltet werden?	Im Vergleich zu Studien, die relationale Governanceformen untersuchen, sind Studien, die explizit vertragliche Governanceformen einbeziehen, selten. Das Konstrukt der Faktorspezifität wurde in den meisten Studien jüngerer Zeit nicht explizit untersucht. Eine Unterscheidung zwischen spezifischen Investitionen des Anbieters und des Nachfragers wurde in den meisten Studien ebenfalls nicht vorgenommen. Der Zusammenhang zwischen Faktorspezifität und vertraglichen Mechanismen wurde in nur wenigen Studien untersucht. Der Zusammenhang zwischen Faktorspezifität pro Marktseite und relationalen sowie vertraglichen Normen überhaupt nicht.
	2.	Transaktionskostentheorie, Relational Exchange Theory	
	3.	Literaturlauswertung mit sehr einfacher, teilweise nur qualitativ deskriptiver Auswertung.	
Barthélemy/Quélin 2006	1.	Welchen Einfluss hat Faktorspezifität in Outsourcing-Beziehungen auf die Vertragskomplexität	U. a.: Faktorspezifität führt zu höherer Vertragskomplexität. Unsicherheit führt zu höherer Vertragskomplexität. Höhere Vertragskomplexität führt zu höheren Ex-Post-Transaktionskosten.
	2.	Transaktionskostentheorie, Resource Based View	
	3.	Befragung, Varianzbasierte Kausalanalyse (N=82)	

Quelle	1.	Forschungsfrage	Zentrale Ergebnisse
	2.	Theoretische Fundierung	
	3.	Datengrundlage und Methodik	
Sheng et al. 2006	1.	Fördern Transaktionsrisiken immer die Etablierung von relationalen Governanceformen bei Handelsbeziehungen? Oder gibt es potenzielle Moderatoren?	Wenn der Händler mächtiger als der Hersteller ist, so haben sowohl das Ausmaß der spezifischen Investitionen des Anbieters als auch die Umweltunsicherheit einen negativen Einfluss auf das Ausmaß der vom Händler empfundenen Relationalen Normen in der Beziehung. Sowohl instrumentelle als auch soziale Kommunikation haben einen direkten positiven Einfluss auf das empfundene Ausmaß Relationaler Normen. Gleichzeitig vermindert Kommunikation den negativen Einfluss der beiden anderen unabhängigen Variablen negativ, wenn der Händler sehr abhängig vom Hersteller ist.
	2.	Nicht eindeutig	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, Regressionsanalyse (N=459)	
Skarmeas 2006	1.	Welches sind die Einflussgrößen auf die zukünftige Wiederkaufabsicht von Importeuren im Business-to-Business Bereich?	U. a.: Spezifische Investitionen des Exporteurs haben eine positive Wirkung auf die Wiederkaufabsicht des Importeurs. Opportunismus des Exporteurs hat eine negative Wirkung auf die Wiederkaufabsichten.
	2.	Transaktionskostentheorie	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, kovarianzbasierte Kausalanalyse (N=177)	
Ferguson/Paulin/Bergeron 2005	1.	Welchen Einfluss haben relationale und vertragliche Governanceformen auf den Erfolg von Geschäftsbeziehungen? Welchen Einfluss hat die Nähe von Relationship Managern zur anderen Firma auf die Verwendung von Governanceformen und/oder den Beziehungserfolg?	U. a.: Die Nähe von Boundary Spannern zur anderen Firma beeinflusst die Verwendung von vertraglichen und relationalen Governanceformen positiv, die Verwendung von relationalen Governanceformen jedoch deutlich stärker. Der Einfluss der Nähe des Relationship Managers zur anderen Firma auf den Beziehungserfolg wird vollständig mediiert durch die Governanceformen.
	2.	Transaktionskostentheorie, Relational Exchange Theory	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, kovarianzbasierte Kausalanalyse (N= 160)	
Wuyts/Geyskens 2005	1.	Wann sollten detaillierte Verträge, wann eine Auswahl eines ähnlichen Transaktionspartners in einer neuartigen Geschäftsbeziehung Anwendung finden?	Formale Verträge sollten exklusiv dann angewandt werden, wenn die Einbettung der Beziehung in ein Netzwerk von Beziehungen stark ist. Anderenfalls ist eine Auswahl eines kulturell ähnlichen Partners vorteilhaft. Eine Kombination beider Mechanismen ist nicht sinnvoll.
	2.	Keine explizite theoretische Basis erkennbar	
	3.	Befragung, varianzbasierte Kausalanalyse (N=177)	

Wie leicht aus der Tabelle zu erkennen ist, nehmen von den 26 aufgeführten Studien elf Studien keinen expliziten Bezug auf irgendeine (organisations)theoretische Basis. Ansonsten dominieren Ansätze, die die Transaktionskostentheorie mit Ressourcen basierten Ansätzen kombinieren<sup>334</sup> oder die Transaktionskostentheorie als alleinige Basis zugrundelegen.

Nur die Studien von MOOI/GHOSH, CHEN/BHARADWAJ, LIU/LUO/LIU, SUSARLA/BARUA/WHINSTON, BARTHÉLEMY/QUÉLIN und FERGUSON/PAULIN/BERGERON enthalten empirische Überprüfungen zumindest teilweise transaktionskostentheoretisch fundierter Hypothesen im Sinne CARTER/HODGSONS. Sie wären entsprechend den Kategorien teilweise konsistent oder teilweise konsistent und teilweise inkonsistent zuzuordnen. Die Studie von MOOI/GHOSH ist zwar insgesamt als konsistent mit transaktionskostentheoretischen Überlegungen einzuordnen, jedoch fehlt eine explizite Betrachtung der Unsicherheit in der Analyse. Sie ist daher als teilweise konsistent zu klassifizieren. CHEN/BHARADWAJ nehmen eine quantitative Inhaltsanalyse von IT-Outsourcing-Verträgen vor und kommen zu Ergebnissen, die mehrheitlich transaktionskostentheoretisch fundiert sind. Es fehlt jedoch eine Messung von Verhaltensunsicherheit bzw. Opportunismus. Daher ist auch diese Studie als nur teilweise konsistent zu bezeichnen. Die Arbeit von LIU/LUO/LIU bezieht die Konstrukte Umweltunsicherheit und Häufigkeit nicht explizit mit in die empirische Untersuchung ein und ist deshalb ebenfalls als teilweise konsistent zu beurteilen. Gleiches gilt für die Studie von SUSARLA/BARUA/WHINSTON. BARTHÉLEMY/QUÉLIN testen sowohl Faktorspezifität als auch Umweltunsicherheit als unabhängige Variablen. Es fehlt jedoch eine explizite Betrachtung der Häufigkeit. Somit ist auch diese Arbeit als teilweise konsistent zu charakterisieren. Die Studie von FERGUSON/PAULIN/BERGERON stellt transaktionskostentheoretische Überlegungen zwar nicht in den Mittelpunkt der Betrachtung, jedoch findet das Konstrukt der Faktorspezifität, operationalisiert als Wechselkosten, in Form einer Kontrollvariablen Eingang in die Untersuchung. Es fehlt aber eine explizite Untersuchung der Konstrukte Unsicherheit und Häufigkeit. Entsprechend ist auch diese Arbeit als nur teilweise konsistent mit den Hypothesen der Transaktionskostentheorie zu bewerten.

Sämtliche der anderen Studien, inklusive der Studien ohne explizite theoretische Basis, sind nach dem Verständnis von CARTER/HODGSON als nicht beweiskräftig im Sinne der Transaktionskostentheorie zu bezeichnen: Die Studie von BARNES ET AL. prüft keines der

---

<sup>334</sup> Insgesamt lassen sich fünf Studien identifizieren, die explizit verschiedene Ansätze miteinander kombinieren. Bei den Studien, denen keine explizite theoretische Basis zugrunde liegt, ist eine implizite Theoriekombination in den meisten Fällen ebenfalls wahrscheinlich.

unabhängigen Kernkonstrukte Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit explizit ab. Gleiches gilt für die Studie von CANIËLS/GELDERMAN. Die Studie von CHEN widmet sich einerseits nur einer sehr speziellen Form der Spezifität und andererseits keiner vertraglichen Governanceform im Sinne der Transaktionskostentheorie als abhängiger Variable. Die Studie von LI/BOULDING/STAELEN testet einerseits ebenfalls nicht explizit auf Faktorspezifität und unterscheidet andererseits hinsichtlich der abhängigen Variable Governanceform nur binär zwischen kapitalbasierten Allianzen im Sinne von Joint Ventures und nicht kapitalbasierten Kooperationsformen. NYAGA/WHIPPLE/LYNCH hypothetisieren Vertrauen und Commitment als Schlüsselmediatorvariablen, die abhängig von spezifischen Investitionen sind. Eine explizite Untersuchung vertraglicher Governanceformen erfolgt nicht. Die Transaktionsdimensionen Unsicherheit und Häufigkeit werden ebenfalls nicht explizit in die empirische Untersuchung miteinbezogen. Die Studie ist daher als nicht beweiskräftig im Sinne der Transaktionskostentheorie anzusehen. In der Studie von VANNESTE/PURANAM fehlt ebenfalls eine explizite Einbeziehung der drei transaktionskostentheoretischen Kernkonstrukte als unabhängige bzw. Kontrollvariablen. Die Studie von BROEDNER/KINKEL/LAY beinhaltet trotz ausführlicher theoretischer Ausführungen zur Transaktionskostentheorie überhaupt keine empirische Überprüfung der Wirkungen irgendeines transaktionskostentheoretischen Konstruktes. GRIFFITH/HARMAN-CIOGLU/DROGE prüfen zwar die Wirkung von Faktorspezifität und Unsicherheit als unabhängige Variablen auf die Austauschkonzentration ab, jedoch stellt die Austauschkonzentration keine vertragliche Governanceform im Sinne der Transaktionskostentheorie dar. Die Studie von HOMBURG ET AL. nimmt zwar eine Operationalisierung von Faktorspezifität und Unsicherheit als Kontrollvariablen vor, operationalisiert und prüft aber die Governanceform als abhängige Variable nicht in transaktionskostentheoretisch begründeter Form. Die Studie von KATSIKEAS/SKARMEAS/BELLO beinhaltet ebenfalls keinen expliziten Test vertraglicher Governanceformen. Gleiches ist für die Studie von LUO/LIU/XUE zu konstatieren. POPPO/ZHOU/RYOU prüfen in ihrem Modell zwar Faktorspezifität und Unsicherheit als unabhängige Variablen, kontrastieren jedoch Vertrauen und vertragliche Governanceformen und operationalisieren nur Vertrauen als abhängige Variable. Aus diesem Grund ist kein transaktionskostentheoretisch fundiertes Hypothesengeflecht vorhanden und die Studie ist als ergebnislos zu klassifizieren. Die Studie von VIVEK/RICHEY JR./DALELA eruiert mit Hilfe von Fallstudien in explorativer Art und Weise, inwieweit verschiedene Theorieansätze komplementär in verschiedenen Phasen von Geschäftsbeziehungen angewendet werden

können. Sie ist somit schon aufgrund der angewendeten Methode als nicht beweiskräftig im Sinne einer konfirmatorischen Überprüfung transaktionskostentheoretisch fundierter Hypothesen zu bezeichnen. Die experimentelle Studie von LAZZARINI/MILLER/ZENGER betrachtet zwar als abhängige Variable das Konzept vertraglicher Governance. Als einzige unabhängige Variable im transaktionskostentheoretischen Sinne wird eine besondere Form der Unsicherheit über den Wert der Austauschbeziehung untersucht. Faktorspezifität, Verhaltensunsicherheit, externe Umweltunsicherheit oder ähnliche Konstrukte werden nicht mit in die Untersuchung einbezogen. Auch eine explizite Bezugnahme auf die Transaktionskostentheorie im Theorieteil der Studie ist nur marginal erkennbar. Aus diesem Grund erscheint es notwendig zu sein, die Studie von LAZZARINI/MILLER/ZENGER ebenfalls als nicht beweiskräftig für transaktionskostentheoretisch fundierte Zusammenhänge zu klassifizieren. Die Studie von LIU ET AL. konzeptualisiert und testet kein einziges der Kernkonstrukte der Transaktionskostentheorie und ist somit ebenso als nicht beweiskräftig im Sinne der Transaktionskostentheorie einzustufen. ŞENGÜN/WASTI testen das Framework von DAS/TENG,<sup>335</sup> deren konzeptionelle Arbeit zwar konkret Hypothesen hinsichtlich der Interdependenz verschiedener Formen von Vertrauen, empfundenem Risiko und unterschiedlicher Kontrollmechanismen formuliert, jedoch keine transaktionskostentheoretischen Konstrukte konzeptualisiert. Die Studie von ŞENGÜN/WASTI folgt dieser Konzeptualisierung in ihrer Variablenoperationalisierung vollständig und ist somit ebenfalls als ergebnislos im Sinne der Transaktionskostentheorie einzustufen. Die Studie von VANDAELE ET AL. besteht aus einem primär narrativen Überblick über bisherige empirische Überprüfungen der Transaktionskostentheorie und stellt somit auch keine eigene quantitative Überprüfung transaktionskostentheoretisch fundierter Hypothesen dar. SHENG ET AL. hypothetisieren zwar u.a. die Wirkung von spezifischen Investitionen und Unsicherheit auf relationale Governanceformen, eine dezidierte Betrachtung vertraglicher Governanceformen wird jedoch nicht vorgenommen. Aus diesem Grund ist auch die Studie von SHENG ET AL. als nicht beweiskräftig im Sinne der Transaktionskostentheorie zu verorten. Die Studie von SKARMEAS operationalisiert zwar Opportunismus und die Faktorspezifität des Exporteurs als Mediatorvariablen, als abhängige Variablen werden aber keine Governanceformen im Sinne der Transaktionskostentheorie geprüft. Insofern ist auch diese Studie als ergebnislos im Sinne der Transaktionskostentheorie zu bewerten. Weiterhin ist die Studie von WUYTS/GEYSKENS als nicht beweiskräftig zu

---

<sup>335</sup> Vgl. Das/Teng 2001.

klassifizieren, da sie keines der Kernkonstrukte der Transaktionskostentheorie als Variablen operationalisiert.

Es bleibt also festzuhalten, dass von den 26 in die Bewertung einbezogenen Arbeiten nur sechs als teilweise konsistent klassifiziert werden können, während zwanzig Studien als ergebnislos bzw. nicht beweiskräftig im Sinne transaktionskostentheoretischer Zusammenhänge klassifiziert werden müssen. Insofern ähneln sich die von CARTER/HODGSON und in dieser Arbeit erzielten Ergebnisse der Bewertung von Operationalisierungen der Transaktionskostentheorie im Bereich interorganisationaler Beziehungen stark. Inwieweit solche Ergebnisse auch bei der Bewertung von Studien erzielt werden können, die im Zuge weiterer Recherchen als besonders relevant auf dem Gebiet der Marketingforschung erachtet wurden, soll Gegenstand des folgenden Abschnittes sein.

### **3.2.2 Weitere ausgewählte Operationalisierungen der Transaktionskostentheorie in der Marketingforschung**

Betrachtet man transaktionskostentheoretische Anwendungen innerhalb der Marketingforschung, so lässt sich anhand der in den vorherigen Abschnitten zitierten Überblicksarbeiten ohne große Mühe und Anspruch auf Vollständigkeit eine Gruppe von Marketingforschern identifizieren, die regelmäßig transaktionskostentheoretisch fundierte empirische Studien in qualitativ hochwertigen Marketingjournals veröffentlichen. Dies sind z. B. die Autoren JAN B. HEIDE, GEORGE JOHN, MRINAL GHOSH, AKSEL I. ROKKAN; KENNETH H. WATHNE, JOSEPH P. CANNON, ARIC RINDFLEISCH, RAVI S. ACHROL, GREGORY T. GRUNDLACH UND ROBERT W. PALMATIER. Betrachtet man deren Veröffentlichungslisten der Jahre 2000 bis 2010, so ergibt sich folgende subjektiv getroffene Auswahl an Studien, die sowohl empirische als auch rein theoretische Studien beinhaltet:



**Tabelle 5: In die Untersuchung einbezogene Veröffentlichungen aus führenden Marketing Journals.**

Quelle	1.	Forschungsfrage	Zentrale Ergebnisse
	2.	Theoretische Fundierung	
	3.	Datengrundlage und Methodik	
Rindfleisch et al. 2010	1.	Welche Themenbereiche erscheinen für transaktionskostentheoretisch fundierte Forschung im Marketing zukünftig besonders interessant?	U. a.: Die Auswirkungen unterschiedlicher Arten bzw. Formen von Transaktionen sollten in zukünftigen Forschungsarbeiten näher untersucht werden. Multi Level Research sollte zukünftig angewendet werden, da unterschiedliche Organisationseinheiten unterschiedliche Schwerpunkte in der Governancegestaltung setzen (z. B. Juristen versus Vertriebs- bzw. F&E Funktionen). Die Komplementarität Ressourcen basierter Konzepte und der Transaktionskostentheorie sollte weiter erforscht werden.
	2.	Transaktionskostentheorie	
	3.	Narrativer Literaturüberblick	
Ghosh/John 2009	1.	Wann sollten OEMs gebrandete Zulieferteile mit ihren Zulieferern vertraglich fixieren und wann eher nicht?	U. a.: Wenn der Zulieferer hohe spezifische Investitionen in den OEM vorgenommen hat bzw. vornimmt, so sollte der OEM ein vertraglich fixiertes Ingredient Branding wählen, um nachträgliches opportunistisches Verhalten des Zulieferers wirkungsvoll zu reduzieren. Bei niedrigen spezifischen Investitionen spielt diese Entscheidung keine besondere Rolle. Trägt das Zulieferteil zur Vergrößerung des Kundenvorteils des Endproduktes bei, so sollte ebenfalls ein vertraglich fixiertes Ingredient Branding Anwendung finden, um mögliches opportunistisches Verhalten des Zulieferers wirkungsvoll zu reduzieren.
	2.	Transaktionskostentheorie, Resource Based View	
	3.	Befragung, Faktoranalyse und Kombination verschiedener anderer multivariater Verfahren (N=191)	
Heide/Wathne/Rokkan 2007	1.	Wann hat die Anwendung von (vertraglichen) Kontrollmechanismen eine Opportunismus reduzierende Wirkung und wann erhöht sie diesen?	Die Kontrolle von Outputgrößen wie z. B. Lieferzuverlässigkeit, Produktqualität etc. hat einen signifikant negativen Einfluss auf opportunistisches Verhalten, während die Kontrolle von Verhaltensweisen einen signifikant positiven Einfluss auf opportunistisches Verhalten hat. Beim Vorhandensein impliziter Übereinkünfte im Sinne konkreter relationaler Normen ergibt sich jedoch ein signifikant negativer Effekt der Kontrolle von Verhaltensweisen auf tatsächliches opportunistisches Verhalten. Auch wird der negative Effekt der Outputkontrolle signifikant durch das Vorhandensein der impliziten Übereinkünfte zusätzlich verstärkt.
	2.	Transaktionskostentheorie	
	3.	Befragung, Längsschnittdesign, Faktoranalyse, Regressionsanalyse (N=105)	

Quelle	1.	Forschungsfrage	Zentrale Ergebnisse
	2.	Theoretische Fundierung	
	3.	Datengrundlage und Methodik	
Palmatier/Dant/Grewal 2007	1.	Welche Theorie erklärt Determinanten für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen am besten?	Eine Ressourcen basierte Perspektive bildet ein umfassendes Gerüst, um sämtliche konkurrierenden Theorieansätze zu integrieren und liefert entsprechend den höchsten Erklärungsgehalt hinsichtlich der erklärten Varianz von Erfolgsvariablen in Geschäftsbeziehungen.
	2.	Transaktionskostentheorie, Commitment-Trust Perspective Relational Norms Perspective Power-Dependence Perspective Resource Based View	
	3.	Befragung, Längsschnittdesign, Faktoranalyse, Kovarianzbasierte Kausalanalyse (N=396)	
Palmatier/ Gopalakrishna/ Houston 2006	1.	Unter welchen Bedingungen sind verschiedene Formen von Relationship Marketing am effektivsten?	U. a.: Spezifische Investitionen, die die soziale Interaktion zwischen Kunde und Anbieter betreffen, erzielen die größte positive Wirkung auf den finanziellen Erfolgsbeitrag dieses Kunden. Infrastrukturelle spezifische Investitionen wie z. B. die Abstimmung von It-Systemen wirken ausschließlich bei Kunden, mit denen häufig interagiert wird, signifikant positiv auf dessen finanziellen Erfolgsbeitrag. Finanzielle kundenspezifische Investitionen wie z. B. Sonderrabatte, Bonusprogramme etc. haben jedoch einen unmittelbar negativen Effekt auf den Erfolgsbeitrag des jeweiligen Kunden.
	2.	Transaktionskostentheorie	
	3.	Befragung, Hierarchical Linear Modeling (N= 313, 143, 34), dyadische Daten	
Ghosh/John 2005	1.	Welche Form vertragsbasierter Governance ist unter bestimmten Bedingungen am wirkungsvollsten?	U. a.: Spezifische Investitionen und Governanceform haben einen gegenseitigen Effekt. Die optimale Spezifische Investitions-Governance Konstellation hängt davon ab, ob Kosten reduzierende Effekte oder Produktnutzen erhöhende Ziele vordergründig sind. Bei Letzteren sollten Verträge tendenziell eher unvollständig sein, während bei Ersteren vollständige Verträge vorteilhaft sind. Firmenspezifische Ressourcen wie z. B. Markenstärke haben ebenfalls einen Einfluss auf die Erfolgswirkung unterschiedlicher Governanceformen.
	2.	Transaktionskostentheorie Resource Based View	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, Regressionsanalyse (N= 80), dyadische Daten	

Wathne/Heide 2004	1.	Inwieweit hängt die Flexibilität eines OEM gegenüber seinem Kunden von der Governanceform ab, die er mit seinen Zulieferern etabliert hat?	U. a.: Bei hoher Unsicherheit hängt die Flexibilität davon ab, ob der Hersteller den Zulieferer als kompetent erachtet. Bilaterale spezifische Investitionen seitens des Zulieferers und des Herstellers erhöhen bei hoher Unsicherheit auf der folgenden Marktstufe die Flexibilität des Herstellers. Unilaterale spezifische Investitionen seitens des Zulieferers haben hingegen einen signifikant negativen Effekt.
	2.	Transaktionskostentheorie Netzwerktheorie	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, OLS Regressionsanalyse (N= 421)	
Rokkan/Heide/ Wathne 2003	1.	Unter welchen Bedingungen haben spezifische Investitionen in Geschäftsbeziehungen Opportunismus erhöhende und wann Opportunismus senkende Wirkungen?	U. a.: Spezifische Investitionen haben eine Opportunismus erhöhende Wirkung, wenn bestimmte Relationale Normen niedrig ausgeprägt sind. Bei starker Ausprägung bestimmter Relationaler Normen haben sie eine Opportunismus reduzierende Wirkung. Anbieter- und Nachfrager Perspektive unterscheiden sich hinsichtlich der Moderationswirkung bestimmter Relationaler Normen.
	2.	Transaktionskostentheorie	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, OLS Regressionsanalyse (N= 198), dyadische Daten	
Cannon/Achrol/Grundlach 2000	1.	Erzielen relationale und formale Governanceformen getrennt oder gemeinsam die größten Wirkungen auf den Erfolg von Geschäftsbeziehungen?	U. a.: Bei hoher Umweltunsicherheit und/oder hoher Unsicherheit über den Erfolg der Transaktion steigert eine vermehrte Verwendung vertraglicher Governanceformen den Erfolg von Geschäftsbeziehungen aus Nachfragersicht, wenn ein hohes Level Relationaler Normen in der Geschäftsbeziehung vorhanden ist. Bei einem niedrigen Level Relationaler Normen mindert eine starke vertragliche Governance jedoch den Erfolg.
	2.	Transaktionskostentheorie Resource Dependence Theory	
	3.	Befragung, Faktoranalyse, OLS Regressionsanalyse (N= 396)	

Betrachtet man die Arbeit von RINDFLEISCH ET AL., so ist festzustellen, dass sie zwar einen Literaturüberblick gibt, jedoch keine empirische Überprüfung von aus der Transaktionskostentheorie abgeleiteten Hypothesen beinhaltet. Sie kann deshalb nicht nach dem Bewertungsschema von CARTER/HODGSON bewertet werden. Die Studie von GHOSH/JOHN (2009) ist als teilweise konsistent zu klassifizieren, da sie u.a. die Wirkung spezifischer Investitionen auf spezielle Formen vertraglicher Governanceformen untersucht. Die Studie von HEIDE/WATHNE/ROKKAN ist hingegen als nicht beweiskräftig im Sinne der Transaktionskostentheorie zu klassifizieren, da keine der drei Transaktionsdimensionen Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit in die empirische Überprüfung einfließt. Die Studie von PALMATIER/DANT/GREWAL ist, streng genommen, ebenfalls als ergebnislos im Sinne der Transaktionskostentheorie zu klassifizieren, da keine Form von vertraglicher Governance Eingang in die empirische Untersuchung findet. Gleiches gilt für die Studie von

PALMATIER/GOPALAKRISHNA/HOUSTON. Die Studie von GHOSH/JOHN (2005) ist hingegen als teilweise konsistent zu klassifizieren, da sowohl spezifische Investitionen, verschiedene Formen von Unsicherheit als auch vertragliche Governanceformen in die empirische Untersuchung einfließen und deren Interdependenz überprüft wird. WATHNE/HEIDE überprüfen als unabhängige Variable das Konstrukt der Flexibilität eines Herstellers. Zwar werden Hypothesen bzgl. der Wirkungen spezifischer Investitionen und von Unsicherheit aufgestellt, eine explizite Einbeziehung von Governanceformen im Sinne der Transaktionskostentheorie in die empirische Untersuchung findet jedoch nicht statt. Die Studie ist deshalb als nicht beweiskräftig im Sinne der Transaktionskostentheorie zu klassifizieren. Die Studie von ROKKAN/WATHNE/HEIDE testet keine explizite Form vertraglicher Governance im Sinne der Transaktionskostentheorie und ist daher ebenfalls als nicht beweiskräftig im Sinne der Transaktionskostentheorie zu bewerten. Sie misst jedoch die Auswirkungen spezifischer Investitionen auf tatsächliches opportunistisches Verhalten in Abhängigkeit der Ausprägung relationaler Normen in der Geschäftsbeziehung. Sie ist damit eine der ersten Studien, die explizit tatsächliches opportunistisches Verhalten misst.<sup>336</sup> CANNON/ACHROL/GRUNDLACH messen die Auswirkungen verschiedener Governanceformen auf den Beziehungserfolg. Sie hypothesieren nicht lineare Moderationen dieser Effekte durch verschiedene Formen von Unsicherheit und spezifische Investitionen. Ihre Studie ist somit als teilweise konsistent mit dem Gedankengut der Transaktionskostentheorie zu klassifizieren, da aufgrund der Moderationseffekte ebenfalls Zusammenhänge zwischen den Transaktionsdimensionen und der daraufhin zu treffenden Wahl einer Governanceform hergestellt werden.

Es bleibt also festzuhalten, dass von den in die Untersuchung einbezogenen neun Studien acht empirische Überprüfungen der Transaktionskostentheorie enthalten. Von diesen acht Studien sind drei als teilweise konsistent mit den von der Transaktionskostentheorie formulierten Wirkzusammenhängen und fünf als nicht beweiskräftig im Sinne der Transaktionskostentheorie zu bezeichnen. Trotz der kleinen Zahl an Studien ist somit auch für die neueren Veröffentlichungen im Bereich hybrider Governanceformen eine Dominanz von Studien zu beobachten, die sich zu weit von den Kerngedanken der Transaktionskostentheorie entfernt haben. Von insgesamt 35 untersuchten Studien sind nur neun Studien als teilweise konsistent mit der Transaktionskostentheorie klassifiziert worden. 25 Studien mussten als nicht beweiskräftig im Sinne der Transaktionskostentheorie bewertet werden.

---

<sup>336</sup> Vgl. Rokkan/Heide/Wathne 2003, S. 221.

Bei den Studien, denen eine mit der Transaktionskostentheorie teilweise konsistente empirische Überprüfung attestiert wurde, findet sich in den seltensten Fällen eine Überprüfung von Wechselwirkungen zwischen einzelnen Transaktionsdimensionen. Die einzige Ausnahme diesbezüglich bildet die Studie von CANNON/ACHROL/GRUNDLACH, die die Auswirkung verschiedener Formen der Unsicherheit in Kombination mit verschiedenen Ausprägungen spezifischer Investitionen auf die Wirkung verschiedener Governanceformen prüft. Bzgl. der Operationalisierungen der verschiedenen Konstrukte ist die schon in den Ausführungen zu den quantitativen Bewertungen von Operationalisierungen der Transaktionskostentheorie deutlich gewordene Heterogenität der Messungen der verschiedenen Konstrukte ebenfalls festzustellen.<sup>337</sup> Um eine Operationalisierung möglichst nah am theoretischen Grundgerüst der Transaktionskostentheorie vornehmen zu können, erscheint es daher sinnvoll, eine theoretisch deduktive Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing im Allgemeinen und das Management von Geschäftsbeziehungen im Speziellen vorzunehmen. Anfang und Mitte der 1990er Jahre wurde im deutschsprachigen Raum im Zuge der Ableitung sogenannter „Geschäftstypen“ eine solche Konzeptualisierung der Neuen Institutionenökonomik im Allgemeinen und der Transaktionskostentheorie im Speziellen für das Marketing vorgenommen. Diese haben jedoch bis zum heutigen Tag nur selten Eingang in empirische Studien gefunden.<sup>338</sup> Inwieweit solche Überlegungen sinnvoll sein können, um diese Ambivalenzen in der transaktionskostentheoretisch fundierten empirischen Marketingforschung auszuräumen, soll daher Thema der folgenden Abschnitte sein.

#### **4 Geschäftstypologien als Anwendung der Neuen Institutionenökonomik im Business-to-Business Marketing**

Analog zur Notwendigkeit einer Marktsegmentierung<sup>339</sup> auf Märkten im Allgemeinen kann es bei der Betrachtung von Vermarktungsprozessen im Business-to-Business-Marketing aufgrund deren Heterogenität notwendig sein, Typologien verschiedener Transaktionen zu bilden, um möglichst homogene Gruppen von Transaktionsprozessen abbilden und Implikationen für das Marketing ableiten zu können.<sup>340</sup>

---

<sup>337</sup> Dies liegt zum einen an verschiedenen Untersuchungsdesigns, zum anderen aber auch daran, dass die Autoren auf unterschiedliche vorherige Operationalisierungen älterer Forschungsarbeiten zurückgreifen.

<sup>338</sup> Vgl. Voeth 2007, S. 342 sowie ähnlich Kleinaltenkamp 1994b, S. 86.

<sup>339</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2002, S. 193.

<sup>340</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2007, S. 181.

Kleinaltenkamp differenziert zwischen primär angebotsorientierten, nachfrageorientierten und Marktseiten integrierenden Typologien.<sup>341</sup> Für primär angebotsorientierte Typologien konstatiert er vor allem leistungs- oder produktbezogene Kriterien als differenzierende Merkmale, während nachfrageorientierte Typologien vor allem auf Aspekte des Beschaffungsverhaltens abzielen.<sup>342</sup>

BACKHAUS/VOETH unterscheiden auch systematisch zwischen morphologischen Ansätzen, empirisch induktiven Ansätzen und theoretisch deduktiven Ansätzen, geben diese Unterscheidung aber auf. Es sei ihres Erachtens nicht mehr zweckmäßig, da 1. morphologische Ansätze in den meisten Fällen lediglich Klassifikationsschemata, aber keinen Ansatz zur Erklärung verschiedener Transaktionstypen lieferten, 2. empirisch-induktive Ansätze oftmals in unbefriedigendem Maße generalisierbar seien und 3. theoretisch deduktive Ansätze mit empirisch induktiven Methoden mittlerweile verfeinert bzw. modifiziert wurden.<sup>343</sup> Sie folgen daraufhin ebenfalls der Unterscheidung von KLEINALTENKAMP und unterscheiden entsprechend zwischen angebotsorientierten, nachfragerorientierten und Marktseiten integrierenden Typologien. Auch bzgl. der verschiedenen Unterscheidungen ist eine evolutionäre Entwicklung analog zur Entwicklung der Bedeutung der Marketingfunktion von der Produkt- bzw. Verkaufsorientierung hin zur Kunden- bzw. Marktorientierung erkennbar.<sup>344</sup> So wurden angebotsorientierte Typologien zum größten Teil im Zeitraum von 1960 bis 1992 entwickelt. Anschließend folgte von 1980 bis ca. 1995 die Entwicklung nachfrageorientierter und Marktseiten integrierender Typologien. In der deutschsprachigen Marketingforschung haben sich Letztere dann auch entsprechend durchgesetzt.<sup>345</sup> In der deutschsprachigen Marketingforschung haben sämtliche Geschäftstypen zumindest ursprünglich theoretisch deduktive Wurzeln.<sup>346</sup> Es ist an dieser Stelle zusätzlich noch wichtig festzuhalten, dass Geschäftstypenansätze im angelsächsischen Raum bisher eine traditionell andere Funktion haben als Geschäftstypenansätze im deutschsprachigen Raum.<sup>347</sup> Während im amerikanischen Raum Geschäftstypenansätze meistens eher deskriptiv die Verschiedenheit von Vermarktungsprozessen aufzeigen, sind die

---

<sup>341</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 1994b, S. 79 ff.

<sup>342</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2007, S. 182f.

<sup>343</sup> Vgl. ebenda, S. 183 sowie Voeth 2007, S. 339.

<sup>344</sup> Vgl. Plinke 2000, S. 108.

<sup>345</sup> An dieser Stelle wird die Tatsache, dass eines der erfolgreichsten Lehrbücher zum Industriegütermarketing (Backhaus/Voeth 2007) in großen Teilen nach einem Marktseiten integrierenden Ansatz untergliedert ist, als Indiz für diese These herangezogen. Auch die momentan aktuellsten Veröffentlichungen zum Thema von Mühlfeld (2004) und Backhaus/Mühlfeld (2005) fußen auf einer Marktseiten integrierenden Typologie. Einzige Ausnahme ist die nachfrageorientierte informationsökonomisch fundierte Typologie nach Weiber/Adler. Vgl. Weiber/Adler 1995, S. 54ff.

<sup>346</sup> Vgl. Voeth 2007, S. 339.

<sup>347</sup> Vgl. Backhaus 1998, S. 5

deutschen Ansätze von deutlich normativerer Natur.<sup>348</sup> VOETH konstatiert entsprechend: „Immer wenn die Geschäftstypen aus einem für die Gestaltung von Transaktionen relevant erscheinenden ökonomischen Theoriezusammenhang abgeleitet worden sind, folgt aus der Zuordnung eines Vermarktungsprozesses zu einem Geschäftstyp, dass bei dem betrachteten Vermarktungsprozess ein bestimmtes, aus dem ökonomischen Zusammenhang abgeleitetes Marketing-Verhaltensprogramm eingesetzt werden sollte.“<sup>349</sup>

Um die einzelnen Geschäftstypenansätze später hinsichtlich ihrer Eignung zur Strukturierung transaktionskostentheoretischer Problemstellungen besser beurteilen zu können, wird im Folgenden ein kurzer Überblick über die wichtigsten aus der Transaktionskostentheorie und der Informationsökonomik abgeleiteten deutschsprachigen Marktseiten-integrierenden Ansätze und deren Weiterentwicklungen gegeben.<sup>350</sup> BACKHAUS/VOETH unterscheiden zwischen fünf verschiedenen Ansätzen, die im Folgenden näher erläutert werden sollen.

#### ***4.1 Marktseiten-integrierende Typologien im Business-to-Business Marketing***

Als ersten Ansatz nennen BACKHAUS/VOETH den Ansatz von KLEINALTENKAMP, der ursprünglich zwischen den drei Dimensionen *Individualisierungsgrad der Leistungen, Intensität der Anbieter-Nachfrager-Beziehung und Materialitätsgrad der Leistungsergebnisse* unterschieden<sup>351</sup>, in neueren Veröffentlichungen jedoch die Dimension *Materialitätsgrad des Leistungsergebnisses* aufgegeben hat.<sup>352</sup> Es ergibt sich folgende Typologie:

---

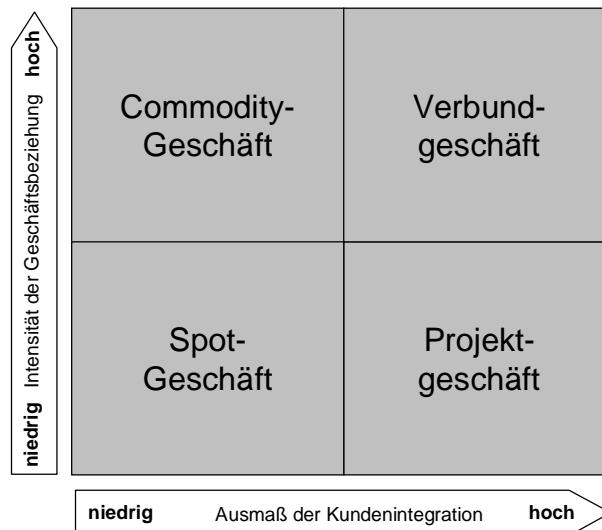
<sup>348</sup> Vgl. Voeth 2007, S. 339ff.

<sup>349</sup> Ebenda, S. 340.

<sup>350</sup> Vgl. für einen erschöpfenden Überblick sowie zum nun Folgenden Backhaus/Voeth 2007, S. 189 ff.

<sup>351</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 1994b, S. 86.

<sup>352</sup> Backhaus/Voeth unterstellen an dieser Stelle pragmatische Gründe für die Dimensionsreduktion. Mag dies anfänglich der Fall gewesen sein, so ist mittlerweile eine theoretische Fundierung dieser Dimensionsreduktion vorhanden, wie in Abschnitt 4.3.2 gezeigt werden wird.



**Abbildung 5: Geschäftstypenansatz nach Kleinaltenkamp.**  
Quelle: Kleinaltenkamp 2001, S. 757.

Spot-Geschäft und Anlagengeschäft haben gemeinsam, dass sie ein ausschließlich auf die Einzeltransaktion gerichtetes Marketing-Verhaltensprogramm umfassen. Sie unterscheiden sich jedoch hinsichtlich des Integrativitätsgrades maßgeblich. Während im Anlagengeschäft ein erhebliches Ausmaß an Kundenintegration den Transaktionsprozess kennzeichnet, ist das Spotgeschäft als standardisierter Austauschprozess äußerst homogener Güter mit einem maximal geringen Ausmaß an Kundenintegration anzusehen. Die entsprechenden Gegenstücke bilden das Commodity-Geschäft und das Verbundgeschäft. Beide zeichnen sich dadurch aus, dass transaktionsübergreifende Geschäftsbeziehungen eine wichtige Rolle spielen. Sie unterscheiden sich jedoch voneinander anhand des Ausmaßes der Kundenintegration. Im Commodity-Geschäft ist diese analog zum Spot-Geschäft maximal niedrig, während das hohe Ausmaß der Kundenintegration beim Verbundgeschäft unter anderem dadurch deutlich wird, dass dieser Geschäftstyp anfänglich auch Customer Integration-Geschäft genannt wurde.<sup>353</sup>

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt RICHTER.<sup>354</sup> Er unterscheidet die Geschäftstypen anhand der Dimensionen Spezifität und Relationalität. Ein Geschäftstyp mit niedriger Spezifität und niedriger Relationalität wird von ihm als *Mengengeschäft* bezeichnet. Geschäftstypen, die sich durch niedrige Spezifität und hohe Relationalität auszeichnen, nennt er *Kundengeschäfte*. Bei hoher Spezifität und niedriger Relationalität liegen sogenannte *Kooperationsgeschäfte* vor und bei hoher Spezifität sowie hoher Relationalität kommt es zu *Komplexgeschäften*. Zusätzlich leitet Richter einen fünften Geschäftstyp ab, den er als

<sup>353</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2001a, S. 757.

<sup>354</sup> Vgl. Richter, H.-P. 2001, S. 154ff.



*Kombinationsgeschäfte* bezeichnet. Diese zeichnen sich durch mittlere Spezifität und mittlere Relationalität aus.

Sowohl für die Typologie nach KLEINALTENKAMP als auch für die Typologie von RICHTER gilt, dass sie nicht explizit bzw. nicht ausschließlich auf die Begrifflichkeiten der Transaktionskostentheorie Bezug nehmen.<sup>355</sup>

Einen ausschließlich aus der Transaktionskostentheorie abgeleiteten Ansatz präsentiert PLINKE.<sup>356</sup> Er versteht eine Geschäftsbeziehung als „[...] eine Folge von Markttransaktionen, die nicht zufällig ist.“<sup>357</sup> Unter „nicht zufällig“ versteht er „[...] entweder, dass es auf der Anbieter- und/oder auf der Nachfragerseite Gründe gibt, die eine planmäßige Verknüpfung zwischen Markttransaktionen sinnvoll oder notwendig erscheinen lassen oder die de facto zu einer Verknüpfung führen.“<sup>358</sup> Daraus schließt er, dass sich eine Geschäftsbeziehung anhand des Kriteriums der inneren Verbundenheit einer Folge von Markttransaktionen definieren lässt. Er unterscheidet zwischen den vier Fällen *Transaction Marketing - Typ 1*, *Transaction Marketing - Typ 2*, *Relationship Marketing - Typ 1* und *Relationship Marketing - Typ 2*. Im Falle von *Transaction Marketing - Typ 1* spricht PLINKE von einem Verhaltensprogramm des Anbieters für Kunden, die ausschließlich isolierte Einzelkaufentscheidungen treffen. Auf Seiten des Anbieters sind Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität als so gering einzuschätzen, dass der Kunde es für vorteilhaft erachtet, bei jeder Kaufentscheidung den in der jeweiligen Kaufsituation für ihn optimalen Lieferanten neu zu bestimmen. Analog schätzt der Anbieter das pro Kunde erzielbare Volumen je Transaktion so gering ein, dass er ein undifferenziertes Marketing für den gesamten Markt bzw. das gesamte Marktsegment betreibt. Beispielhaft nennt PLINKE das Beispiel eines Spediteurs, der sich vielen Kunden, die ausnahmslos nach Preis- und Terminkriterien einkaufen, gegenüber sieht. Hier wird eine gewisse Ähnlichkeit zum Spotgeschäft nach KLEINALTENKAMP deutlich.

*Transaction Marketing - Typ 2* sieht PLINKE immer dann als notwendiges Marketingprogramm an, wenn das Auftragsvolumen pro Transaktion so hoch ist, dass sowohl Anbieter als auch der jeweilige Nachfrager sich mitunter beträchtlichen Unsicherheiten als auch möglichen spezifischen Investitionen gegenüber sehen, die Häufigkeit der Transaktion aber so gering ist, dass es aus Sicht des Nachfragers lohnenswert ist, vor jeder neuen

---

<sup>355</sup> Zwar spricht Richter von Spezifität, jedoch ist die Relationalität bei Williamson als eigener Terminus innerhalb der Vertragsformen nur unter Bezugnahme auf Macneil zu finden. Der Ansatz von Kleinaltenkamp war ursprünglich informationsökonomisch begründet.

<sup>356</sup> Vgl. Plinke 1997, S 10ff.

<sup>357</sup> Ebenda, S. 23.

<sup>358</sup> Ebenda, S. 23.

Kaufentscheidung den für ihn in dieser Situation optimalen Lieferanten zu bestimmen. Analog zu Kleinaltenkamps *Projektgeschäft* ergibt sich aufgrund des Volumens bzw. des Leistungsumfanges auch hier laut PLINKE die Notwendigkeit einer möglichst vollständigen vertraglichen Gestaltung der Transaktion.

Unter *Relationship Marketing – Typ 1* versteht PLINKE ein Verhaltensprogramm des Anbieters, das auf Kunden ausgerichtet ist, die entweder gewollt oder ungewollt an den Anbieter gebunden sind, d. h. für die es vorteilhafter ist, nicht bei jeder anstehenden Kaufentscheidung eine neue Lieferantenauswahl zu treffen. Der Anbieter belohnt in diesem Fall das loyale Wiederkaufverhalten durch einen durch Wiederholung erhöhten Kundenvorteil. Häufig wird dieser als Kostenvorteil in Form von Rabatten bei Erfüllung bestimmter qualitativer und/oder quantitativer Ziele an den Kunden weitergegeben. Auch das *Relationship Marketing – Typ 1* spiegelt sich z. T. in der Typologie nach KLEINALTENKAMP in Form des Commodity-Geschäftes wider.

Das vierte Verhaltensprogramm in der Typologie nach PLINKE ist das *Relationship Marketing - Typ 2*. Es kommt dann zum Einsatz, wenn einerseits aus Sicht des Kunden Häufigkeit, Spezifität und Unsicherheit pro Transaktion so hoch sind, dass es sich nicht lohnt, pro Transaktion den Lieferanten zu wechseln, der Kunde aber andererseits aus Sicht des Lieferanten so wertvoll ist, dass es für ihn lohnenswert ist, ein kundenindividuelles Marketing-Programm zu realisieren.

PLINKE konstatiert allerdings eine „Zwitterrolle“ zwischen *Transaction Marketing* und *Relationship Marketing – Typ 2*, also einer Situation, in der aus Kundensicht eine hohe Kauffrequenz von großen Volumina bei mehreren ausgewählten Lieferanten gleichzeitig stattfindet.

Abbildung 6 zeigt die Typologie nach PLINKE:

		<b>Anbieterfokus</b>	
		<b>Markt(segment)</b> <i>(Volumen pro Transaktion klein)</i>	<b>Einzelkunde</b> <i>(Volumen pro Transaktion groß)</i>
<b>Spezifität Unsicherheit Häufigkeit</b> <i>(aus Kundensicht)</i>	<b>niedrig</b> <i>(Transaction Marketing)</i>	<b>Markt(segment)- Management</b> <i>(Typ 1)</i>	<b>Projekt- Management</b> <i>(Typ 2)</i>
	<b>hoch</b> <i>(Relationship Marketing)</i>	<b>Kundenbindungs management</b> <i>(Typ 1)</i>	<b>Key Account Management</b> <i>(Typ 2)</i>

**Abbildung 6: Typen des Business-to-Business-Marketing und deren praktische Erscheinungsformen.**  
in Anlehnung an Plinke 1997, S. 15 und S. 19.

Eine weitere institutionenökonomisch fundierte Transaktionstypologie ist die Dreier-Typologie von KAAS.<sup>359</sup> Er unterscheidet zwischen Austauschgütern, Kontraktgütern und Geschäftsbeziehungen. Zur näheren Beschreibung von Austauschgütern zieht er die Definition eines Austausches nach ALCHIAN/WOODWARD heran: „An exchange is a transfer of property rights to resources that involves no promises or latent future responsibility.“<sup>360</sup> Er charakterisiert die durch diese Form einer Transaktion ausgetauschten Leistungen als fertige Produkte, „auf deren Charakteristika und Qualität im Moment der Übergabe an den Kunden niemand mehr Einfluss nehmen kann, weder der Käufer noch der Verkäufer.“<sup>361</sup> Er ordnet entsprechend den Vertragstyp *klassischer Vertrag* nach MACNEIL als am besten geeignete Vertragsform zu.<sup>362</sup> Als Beispiele für Austauschgüter nennt er Produkte wie Zigaretten und Autos, Drehbänke und Textverarbeitungsprogramme. Die Vermarktung solcher Güter bezeichnet er folglich als *Austauschgütermarketing*. Anschließend grenzt er den Begriff *Kontraktgut* vom Begriff des *Austauschgutes* ab. Wiederum beruft er sich auf ALCHIAN/WOODWARD: „In contrast, a contract promises future performance, typically because one party makes an investment, the profitability of which depends on the other party’s future behaviour.“<sup>363</sup> KAAS erweitert die Definition nach ALCHIAN/WOODWARD dahingehend, dass er davon spricht, dass **mindestens** eine der beiden Transaktionsparteien spezifische Investitionen tätigt.<sup>364</sup> Die Ursache der Spezifität sieht er einerseits entweder im Vollzug der Leistungserstellung an einem vom Abnehmer

<sup>359</sup> Vgl. Kaas 1995b, S. 19ff.

<sup>360</sup> Alchian/Woodward 1988, S. 66.

<sup>361</sup> Schade/Schott 1991, S. 8.

<sup>362</sup> Vgl. Macneil 1974, 1978 passim sowie Abschnitt 2.1.4.2 dieser Arbeit.

<sup>363</sup> Alchian/Woodward 1988, S. 66.

<sup>364</sup> Vgl. Kaas 1995b, S. 23.

eingebachten externen Faktor oder in der individuellen Gestaltung der Transaktionskonditionen wie z. B. Menge, Qualität und Liefertermin.<sup>365</sup> Das Kontraktgut sieht er also im Gegensatz zum fertigen *Austauschgut* als Leistungsversprechen an. Als typische Beispiele nennt er Leistungen wie z. B. die Unternehmensberatung, medizinische Dienstleistungen, aber auch die Errichtung von Bauwerken und die Lieferung von Industrieanlagen.<sup>366</sup> Für den Sonderfall, dass eine Transaktion von *Austauschgütern* bzgl. des Volumens, der Qualität und/oder bestimmter Fristen besonders individualisiert ist, kann es laut KAAS notwendig werden, ebenfalls *Kontraktgütermarketing* im Sinne der Anwendung und Ausarbeitung *neoklassischer Verträge* nach MACNEIL zu betreiben.<sup>367</sup>

Als letzten Transaktionstyp führt KAAS die *Geschäftsbeziehung* an. Für diese Art von Transaktion sieht er vor allem den Vertragstyp *Relationale Verträge* als relevant an.<sup>368</sup> Auch Kaas definiert eine Geschäftsbeziehung nach PLINKE als eine Folge von Transaktionen mit innerem Zusammenhang<sup>369</sup> und stellt fest, dass eine Geschäftsbeziehung sowohl eine nicht zufällige Folge von Transaktionen von *Austauschgütern* als auch eine nicht zufällige Folge von Transaktionen von *Kontraktgütern* beinhalten kann. KAAS zitiert hinsichtlich der Natur des *Beziehungsmarketing* an dieser Stelle MACNEIL der für die Vertragsform relationale Verträge festhält, dass es um die „[...] entire relation as it has developed [through] time“ geht,<sup>370</sup> unabhängig davon, ob es eine ursprüngliche diesbezügliche Vereinbarung gibt oder nicht und inwieweit diese, falls vorhanden, maßgeblich ist. KAAS selbst subsumiert eine große Ähnlichkeit zwischen der von ihm abgeleiteten Typologie und der von AUFDERHEIDE/BACKHAUS abgeleiteten Typologie, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll.<sup>371</sup>

Die (transaktionskosten)theoretische Fundierung des Geschäftstypenansatzes nach BACKHAUS wurde in den Jahren 1994 und 1995 vor allem durch DETLEF AUFDERHEIDE und KLAUS BACKHAUS vorgenommen.<sup>372</sup> In Ihrer 1995er Publikation nehmen sie zudem eine wissenschaftstheoretische Betrachtung der Theorieentwicklung im Marketing allgemein sowie eine Prüfung der Theoriekompatibilität zwischen Neoklassik und

---

<sup>365</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 4.3.2 dieser Arbeit. Auch Kaas beruft sich auf Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993. Vgl. Kaas 1995b, S. 23 Fn. 13.

<sup>366</sup> Vgl. ebenda, S. 24.

<sup>367</sup> Vgl. Macneil 1974, 1978 passim sowie Abschnitt 2.1.4.2 dieser Arbeit.

<sup>368</sup> Vgl. ebenda sowie Abschnitt 2.1.4.2 dieser Arbeit.

<sup>369</sup> Vgl. Plinke 1997, S. 23.

<sup>370</sup> Vgl. Macneil 1978, S. 890.

<sup>371</sup> Vgl. Kaas 1995b, S. 24f.

<sup>372</sup> Vgl. Backhaus/Aufderheide/Späth 1994 und Aufderheide/Backhaus 1995.

Neuer Institutionenökonomik im Speziellen vor.<sup>373</sup> Sie kommen dabei zu dem Schluss, dass die Neue Institutionenökonomik Anwendung in der Marketingwissenschaft finden sollte, da sie im Gegensatz zur traditionellen neoklassischen Absatztheorie aufgrund der Berücksichtigung von Institutionen ein vollkommeneres Abbild verschiedener Formen von Unsicherheit gibt, denen sich ökonomische Akteure gegenüber sehen können.<sup>374</sup> Hinzu komme zudem „[...] eine neue Sicht der Märkte, die auf Handlungsinterdependenzen abstellt und die gesonderte Beachtung von Unsicherheit nach einem Vertragsabschluss oder einer Investition (ex post) nahelegt.“<sup>375</sup> AUFDERHEIDE/BACKHAUS grenzen die Neue Institutionenökonomik aufgrund dieser Verhaltensinterdependenz vom *Rational Choice*-Ansatz ab: „An die Stelle entscheidungslogischen Handelns tritt nunmehr auch in der theoretischen Abbildung strategisches Handeln zum Abschluss von Verträgen mit anderen Akteuren.“<sup>376</sup> In ihrer damaligen Betrachtungsweise stützen BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH ihren institutionenökonomischen Ansatz zum Marketing auf die drei Säulen *Marketing und ökonomische Rationalität*, *Marketing und Unsicherheit* sowie *Marketing und Unsicherheit durch ökonomische Ex-post-Abhängigkeiten*.<sup>377</sup> Hinsichtlich der ersten Säule erweitern sie den neoklassischen Handlungsrahmen um das Konzept der begrenzten Rationalität. Es ergibt sich folgendes Schema bzgl. der Annahmen über die (Un-)Sicherheit hinsichtlich des Handlungsrahmens von Akteuren:

---

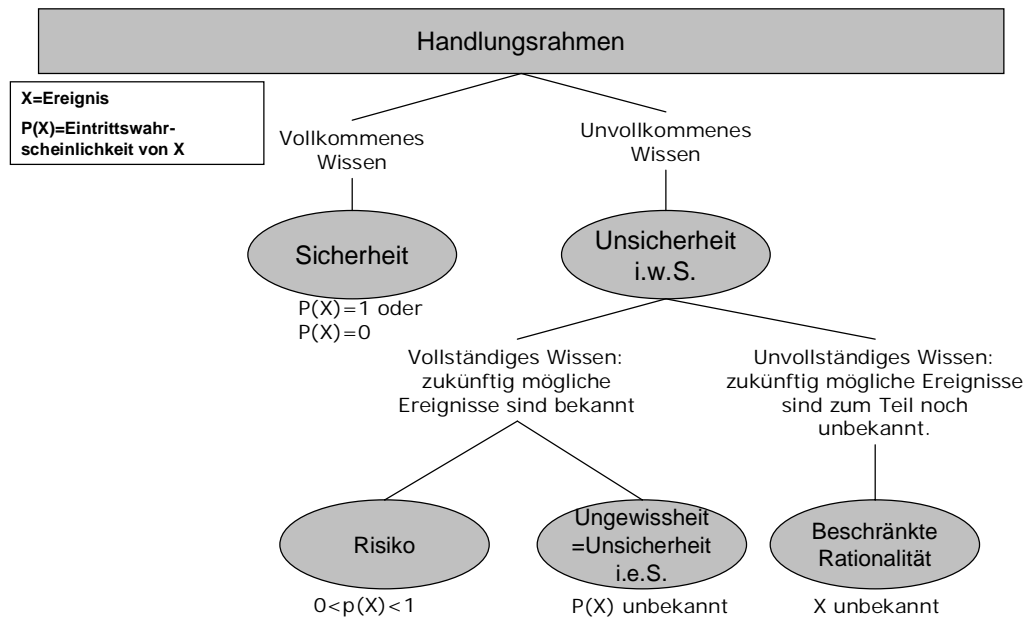
<sup>373</sup> Vgl. Aufderheide/Backhaus 1995, S. 44ff. Sie kommen dabei zu dem Schluss, dass die NIÖ eine Weiterentwicklung im Sinne realitätsnäherer Annahmen durch Modifikation des Schutzgürtels des Rational Choice Paradigmas darstellt. Sie nutzen diesbezüglich die Begriffe des Paradigmas nach Kuhn (vgl. Kuhn 1976) und harter Kern (vgl. Lakatos 1982) synonym.

<sup>374</sup> Vgl. Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, S. 16ff. sowie für weitere Nachweise u.a. Wessling 1991.

<sup>375</sup> Aufderheide/Backhaus 1995, S. 51.

<sup>376</sup> Ebenda, S. 51 sowie Buchanan 1975 S. 229, der von den Autoren entsprechend zitiert wird und aus heutiger Sicht als einer der Begründer der Forschungsrichtung Law & Economics gesehen werden kann.

<sup>377</sup> Vgl. auch zum Folgenden Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, S. 16ff.



**Abbildung 7: Annahmen über die (Un)sicherheit bezüglich des Handlungsrahmens von Akteuren.**  
Quelle: Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, S.21.

Wenn dem Entscheidungsträger sämtliche entscheidungsrelevanten Sachverhalte bzgl. zukünftig eintretender Ereignisse bekannt sind und er mit Sicherheit vorhersagen kann, ob ein Ereignis eintritt oder nicht, so besitzt dieser vollkommenes Wissen. Wenn dies nicht der Fall ist, dann besitzt der Akteur unvollkommenes Wissen bzw. empfindet Unsicherheit im weiteren Sinne. Kennt der Entscheidungsträger sämtliche möglichen Umweltzustände bzw. Ereignisse und deren Folgen sowie deren Eintrittswahrscheinlichkeiten, so handelt er „nur“ unter Risiko und kann Erwartungswerte bilden. Kennt er die Eintrittswahrscheinlichkeiten nicht, so besitzt er zwar noch vollständiges Wissen über sämtliche möglichen Kontingenzen, handelt aber unter Ungewissheit, da er eben keine Erwartungswerte bilden kann.<sup>378</sup> Das Konzept der begrenzten Rationalität hingegen ist die radikalste Form der Unsicherheit. Hier ist es dem Akteur nicht möglich, die Menge möglicher entscheidungsrelevanter Ereignisse abschließend zu bestimmen. Diese Form der Unsicherheit stellt für BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH auch die entscheidende Verfeinerung des *Rational Choice*-Ansatzes dar.<sup>379</sup> In einem zweiten Schritt verbinden

<sup>378</sup> Diese Unterscheidung zwischen Risiko und Ungewissheit im engeren Sinne war zum damaligen Zeitpunkt herrschende Meinung in der (institutionen)ökonomischen Forschung. Sie lässt sich zurückführen auf Knight 1921, S. 19ff.

<sup>379</sup> Vgl. Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, S. 19f. Die Autoren verweisen berechtigterweise in Fußnote 44 auf die durchaus unstrittene Interpretation der begrenzten Rationalität in der Transaktionskostentheorie und nennen vor allem den Schöpfer dieses Begriffes Herbert Simon (Vgl. Simon 1957, S. 198) als einen der Hauptgegner der Auslegung im Sinne eines erweiterten *Rational Choice*-Ansatzes mit dem Primat der Nutzenmaximierung. Simon hatte ursprünglich einen begrenzt rationalen Akteur im Sinne eines Satisficers gemeint (vgl. z. B. Simon 1990). Beispiele, wie die strenge Annahme der begrenzten Rationalität ausschließlich aufgrund verschiedener Formen von Unsicherheit wissenschaftstheoretisch unbedenklich zu einer begrenzten Rationalität im Sinne einer aufgrund von beschränkter Informationsaufnahme- und

BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH die ursprüngliche Unterscheidung innerhalb der Transaktionskostentheorie zwischen Unsicherheit vor Vertragsabschluss und nach Vertragsabschluss mit den verschiedenen von ihnen aus dem *Rational Choice*-Ansatz abgeleiteten und um das Konzept begrenzter Rationalität erweiterten Arten von Unsicherheit. Sie unterscheiden dazu zwischen parametrischer Unsicherheit vor Vertragsabschluss aufgrund unvollkommenen und/oder unvollständigen Wissens und strategischer Unsicherheit nach Vertragsabschluss aufgrund von spezifischen Investitionen.<sup>380</sup>

Entsprechend ordnen sie den verschiedenen Formen der *ex ante*-Unsicherheit verschiedene Formen von Verträgen zu:

Ausmaß der (ex ante-) Unsicherheit		Möglichkeiten der Vertragskontrolle ('Measurement')	Verträge
Vollkommenes Wissen (Sicherheit)			Vollkommene Verträge
Unvollkommenes Wissen (Unsicherheit)	Vollständiges Wissen (Risiko oder Ungewissheit)	Verifizierbarkeit	Vollständige Verträge
	Unvollständiges Wissen (beschränkte Rationalität)	Beobachtbarkeit	Unvollständige Verträge
		Fehlende Beobachtbarkeit	Marktzusammenbruch

**Tabelle 6: Unsicherheit und Verträge.**

Quelle: Aufderheide/Backhaus 1995, S. 55.

Differenziert man zwischen methodologisch unterschiedlichen Strömungen innerhalb der (formalen) ökonomischen Vertragstheorie, so liegt eine Unterscheidung zwischen einer Anreiztheorie im Sinne der Prinzipal-Agenten Theorie, der Transaktionskostentheorie im Sinne des Governance Ansatzes und der Theorie unvollständiger Verträge nahe. Von diesen drei Strömungen ist eine der aktuellsten die Theorie unvollständiger Verträge, die sich auf GROSSMAN/HART zurückführen lässt und die sich vor allem in ihren Modellannahmen dadurch von den Prinzipal-Agenten Modellen unterscheidet, dass die Erstellung vollständiger Verträge aufgrund unmöglicher Verifizierbarkeit aller im Vertrag festzulegenden Variablen durch eine dritte Partei nicht möglich ist. Innerhalb der Modelle der Theorie unvollständiger

---

-verarbeitungs-fähigkeit des Individuums permanent vorhandenen begrenzten Rationalität modifiziert werden kann, wurden mittlerweile bereits an anderer Stelle gezeigt. Vgl. für eine ausführliche Diskussion Adler 2003, S. 54ff.

<sup>380</sup> Backhaus/Aufderheide/Späth verstehen unter parametrischer Unsicherheit nicht beeinflussbare Unsicherheiten und unter strategischer Unsicherheit die Art von Unsicherheit, die von den Akteuren in strategisches Handeln miteinbezogen wird.

Verträge wird zumeist vollständige Rationalität der Verhandlungsparteien, aber begrenzte Rationalität des institutionellen Rahmensystems in Form eines Richters und damit einhergehende nicht Verifizierbarkeit bestimmter Eigenschaften/Werte von Vertragsvariablen sowie symmetrische Informationsverteilung für beide Vertragsparteien unterstellt. Daraus und aus der Tatsache, dass zukünftige Entwicklungen unsicher sind bzw. es extrem viele zukünftige Kontingenzen geben kann und eine vertragliche Fixierung prohibitiv hohe Kosten verursachen würde, ergibt sich in diesen Modellen die Notwendigkeit der Formulierung unvollständiger Verträge. Als Meilensteine innerhalb der Theorie unvollständiger Verträge gelten die Arbeiten von GROSSMAN/HART<sup>381</sup> und von HART/MOORE<sup>382+383</sup> AUFDERHEIDE/BACKHAUS sehen die Wirkungen, die eine Nicht-Verifizierbarkeit im Sinne der Annahmen der Theorie unvollständiger Verträge und das Konzept der begrenzten Rationalität haben, als so ähnlich, dass sie eine Zusammenfassung vorschlagen.<sup>384</sup>

Die strategische Unsicherheit nach Vertragsabschluss resultiert als Folge spezifischer Investitionen durch die jeweilige Partei. Hinsichtlich möglicher Szenarien treffen BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH wiederum eine Fallunterscheidung in Geschäftstypen ohne Ex post-Unsicherheit und mit Ex post-Unsicherheit. Erstere ordnen sie einem neoklassisch informationsökonomischen Problemfeld zu, und Letztere werden dem institutionenökonomischen Problemfeld zugeschrieben.<sup>385</sup> Die Differenzierung besagt also, dass bei Geschäftstypen ohne Ex post-Unsicherheit keine spezifischen Investitionen getätigt wurden, während bei Geschäftstypen mit Ex post-Unsicherheit spezifische Investitionen getätigt worden sein müssen.<sup>386</sup> Das Ausmaß der Ex post-Unsicherheit ist abhängig von der Existenz einer Quasirente. Die folgende Abbildung zeigt die Geschäftstypologie nach BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH:

---

<sup>381</sup> Vgl. Grossman/Hart 1986.

<sup>382</sup> Vgl. Hart/Moore 1990.

<sup>383</sup> Vgl. für einen ausführlichen Überblick Brousseau/Glanchant 2002. Vgl. auch Williamson 2003.

<sup>384</sup> Vgl. Aufderheide/Backhaus 1995, S. 55 Fn. 26.

<sup>385</sup> Vgl. Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, S. 24 und S. 37.

<sup>386</sup> Vgl. Aufderheide/Backhaus 1995, S. 53.



Ausmaß von (Ex-ante-)Unsicherheit Möglichkeiten der Vertragskontrolle		Ex-post-Unsicherheit durch spezifische Investitionen ist...	
		niedrig	hoch
hoch	niedrig	Sicherheit (vollkommenes Wissen)	<b>Nirvana Business:</b> perfect contracts
		Vollständiges Wissen (Risiko oder Ungewissheit)	Verifizierbarkeit
		Unvollständiges Wissen (beschränkte Rationalität)	Beobachtbarkeit
			Fehlende Beobachtbarkeit
			<b>Produktgeschäft:</b> Vollständige oder unvollständige Verträge
			<b>Projektgeschäft:</b> vollständige Verträge (contingent contracts)
			<b>Verbundgeschäft:</b> unvollständige Verträge, relationale Kontrakte
			Marktzusammenbruch/ <b>vertikale Integration</b>

Abbildung 8: Segmentation von Transaktionen nach Ex-ante- und Ex-post-Unsicherheit: Geschäfts- und Vertragstypen.

Quelle: Aufderheide/Backhaus 1995, S. 57.

Es ist intuitiv nachvollziehbar, dass diese Typologie grundsätzlich sowohl für die Nachfrager- als auch für die Anbieterperspektive anwendbar ist. Wenn beide Marktseiten simultan berücksichtigt werden, führt das zu vier generell möglichen Geschäftstypenkonstellationen:

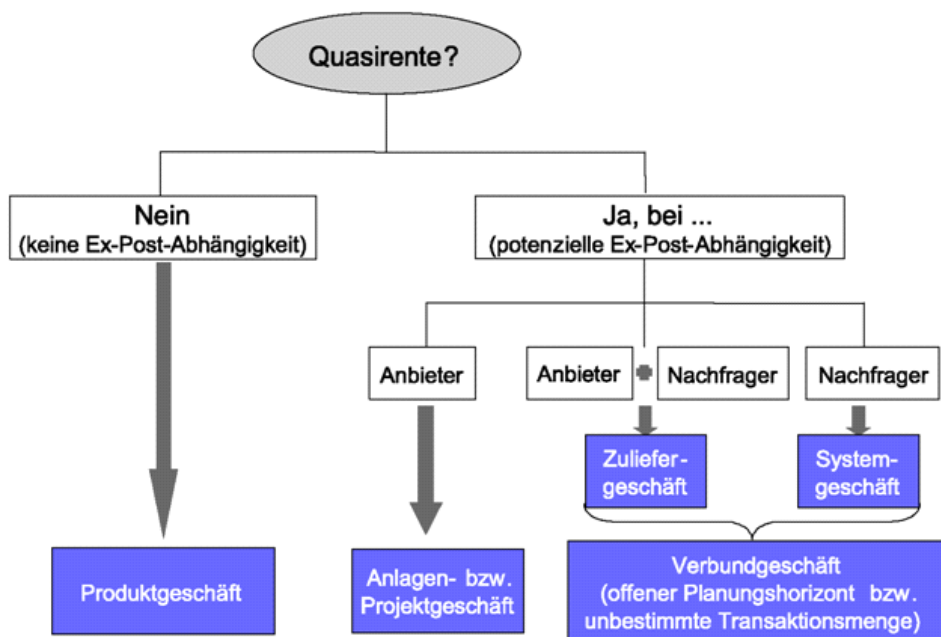
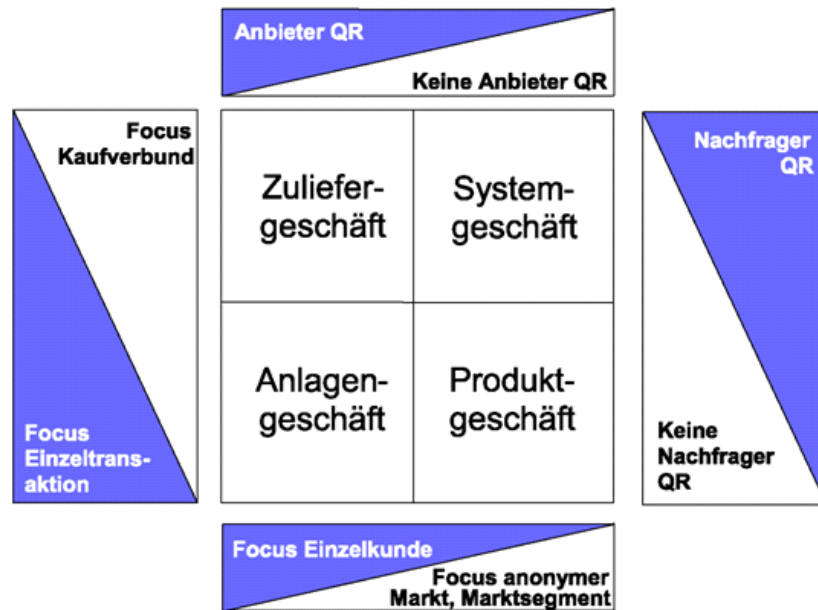


Abbildung 9: Abgrenzung von Geschäftstypen nach Backhaus.

Quelle: Backhaus/Voeth 2007, S. 201.

In anderer Darstellung ergibt sich daraus folgende Typologie:



**Abbildung 10: Abgrenzung von Geschäftstypen nach Backhaus.**

Quelle: Backhaus/Voeth 2007, S. 202.

Die wohl aktuellste Ableitung einer Geschäftstypologie in der deutschsprachigen Marketingforschung stammt von MÜHLFELD,<sup>387</sup> die nach einer kritischen Diskussion der auch in dieser Arbeit vorgestellten Ansätze vor allem auf ein bisher unveröffentlichtes Manuskript von BACKHAUS/PLINKE/RESE rekurriert.<sup>388</sup> Der Ansatz nach MÜHLFELD soll im Folgenden näher erläutert werden.

## ***4.2 Marktseiten differenzierende Typologie nach Mühlfeld***

Die Weiterentwicklung des Ansatzes sieht MÜHLFELD vor allem darin, dass BACKHAUS/PLINKE/RESE die Faktorspezifität als dreidimensionales Konstrukt verstehen, das sich in die drei Subdimensionen *Bezugsobjekt der Investition*, *Spezifitätsgrad* und *Amortisationshorizont* gliedert.<sup>389</sup>

Im weiteren Verlauf Ihrer Ausführungen reduziert MÜHLFELD die Dimensionen jedoch um die Dimension des Bezugsobjektes (*Einzelkunde versus Markt bzw. Marktsegment*), da sie davon ausgeht, dass der Spezifitätsgrad nur in dyadischen Beziehungen von hinreichender Größe ist.<sup>390</sup> Sie begründet den Ausschluss mit Hilfe eines Gedankenexperiments, in dem sie eine Fallunterscheidung durchführt. In Fall 1 nimmt sie an, dass aus Anbieterperspektive nur eine Anzahl  $x$  aus der Gesamtmenge  $n$  der Nachfrager innerhalb eines Marktes oder

<sup>387</sup> Vgl. Mühlfeld 2004, S. 48ff.

<sup>388</sup> Vgl. Backhaus/Plinke/Rese 2004, Seite 71ff., zitiert nach Mühlfeld 2004, S. 48.

<sup>389</sup> Vgl. ebenda, S. 49.

<sup>390</sup> Vgl. ebenda, S. 53ff.. Es sei aber an dieser Stelle auch explizit auf die theoretische Begründung mit Hilfe der fundamentalen Transformation auf Seite 53/54 hingewiesen.

Marktsegmentes notwendig ist, um die vorgenommene spezifische Investition zu amortisieren. Falls es zu einer vorzeitigen Beendigung eines Geschäftes oder einer Geschäftsbeziehung kommen sollte, kann jeder andere Nachfrager ohne Verlust bzw. Reduktion der Quasirente als Kunde gewonnen werden. Das heißt mit anderen Worten, dass dieses Szenario dem des *Produktgeschäftes* nach AUFDERHEIDE/BACKHAUS gleicht.

In Fall 2 nimmt MÜHLFELD an, dass es dem Anbieter nur dann möglich ist, sein Markt(segment)-spezifisches Investment zu amortisieren, wenn er nach dem Markt(segment) spezifischen Investment eine hundertprozentige Markt(segment)abdeckung erzielt. In diesem Fall hätte der Anbieter die Möglichkeit, einen Nachfrager als fokalen Käufer, m. a. W. einen Zwischenhändler, einzusetzen, der das Risiko und den Weiterverkauf übernimmt. Diese Einführung einer weiteren Handelsstufe führt zur Notwendigkeit, dass sich nun der Zwischenhändler vertraglich gegenüber den anderen Nachfragern absichern muss und entsprechend selbst spezifisch investiert. Aus Sicht des Anbieters jedoch konstatiert MÜHLFELD eine Äquivalenz zu einer Einzelkunden spezifischen Investition. Eine weitere Möglichkeit in Fall 2 wäre das Szenario, dass der Anbieter mit jedem einzelnen Nachfrager eine eigene Transaktion durchführt, also mit jedem einzelnen Nachfrager einen Vertrag abschließt. Jedoch würde in diesem Fall jeder einzelne Vertrag „elements of calculation that are originally related to the whole segment and that are (artificially) broken down to the individual buyer’s level“, enthalten.<sup>391</sup> Eine ausbeutbare Quasirente wäre also nur in der dyadischen Perspektive vorhanden. Zum Ende ihres Gedankenexperiments behandelt MÜHLFELD den Fall der Kollusion innerhalb des Marktsegments. Für diesen Fall verweist sie auf das strenge Konzept im Sinne der begrenzten aber weitsichtigen Rationalität des Anbieters. D. h., in einem solchen Fall sieht sich der Anbieter entweder wiederum quasi einer Partei gegenüber oder aber, und diesen Fall erachtet MÜHLFELD als realistischeres Szenario, der Anbieter kreiert Wirkmechanismen, die kollusives Verhalten verhindern.<sup>392</sup>

Aus ihren Ausführungen leitet MÜHLFELD eine Typologie ab, die zwischen nicht spezifischen Investitionen, spezifischen Investitionen mit einem Amortisationshorizont von einer Transaktion und spezifischen Investitionen mit einem Amortisationshorizont von mehr als einer Transaktion unterscheidet. In der Erweiterung des Konzeptes der Faktorspezifität sieht sie zudem eine Weiterentwicklung des ursprünglichen Ansatzes nach BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH, da die verschiedenen von diesen abgeleiteten Formen von Unsicherheit explizit in Verbindung mit dem Amortisationshorizont gesetzt

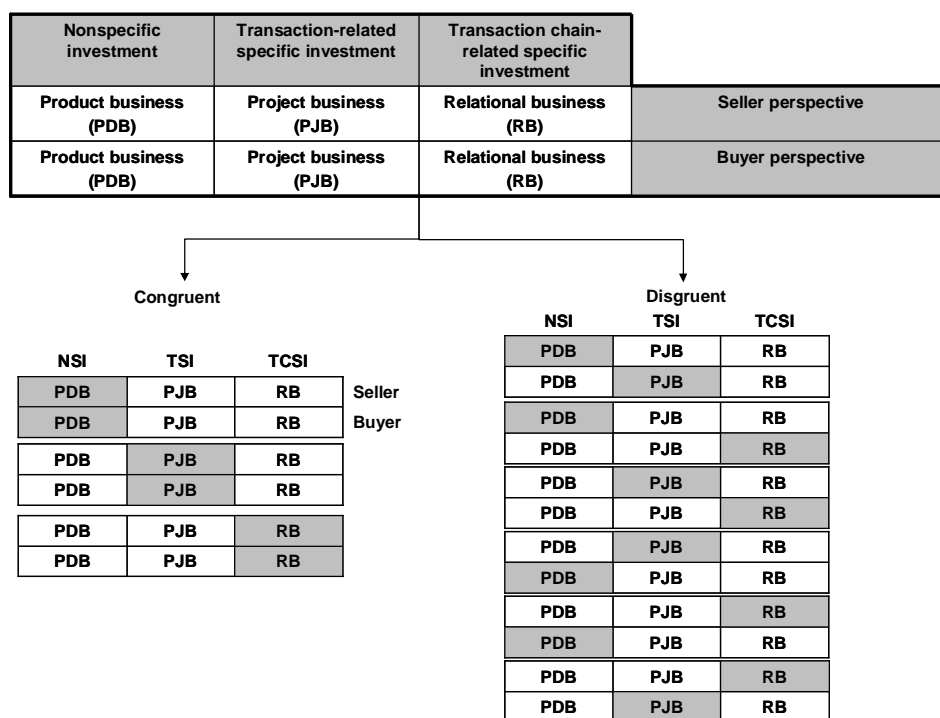
---

<sup>391</sup> Ebenda, S. 57.

<sup>392</sup> Mühlfeld spricht an dieser Stelle davon, dass kollusives Verhalten immer auch mit erhöhtem Koordinationsaufwand verbunden ist. Vgl. ebenda, S. 57.

werden.<sup>393</sup> Gleichzeitig schränkt sie jedoch dahingehend ein, dass die von ihr abgeleiteten drei Transaktionstypen theoretisch deduzierte Vereinfachungen komplexer realer Phänomene sind.<sup>394</sup>

Eine zusätzliche Modifikation und Erweiterung bisheriger Geschäftstypenansätze nimmt MÜHLFELD in einem weiteren Schritt dadurch vor, dass sie explizit zwischen Nachfrager und Anbieterperspektive differenziert und mögliche Geschäftstypenkonstellationen formal ableitet. Sie definiert eine Geschäftstypenkonstellation als „any combination of a seller business type and a buyer business type that emerges as framework for a transaction between the two parties.“<sup>395</sup> Es ergeben sich drei symmetrische (kongruente) und sechs asymmetrische (disgruente) Geschäftstypenkonstellationen:



**Abbildung 11: Abgrenzung von Geschäftstypenkonstellationen nach Mühlfeld.**  
Quelle: Mühlfeld 2004, S. 62.

In einer kongruenten Geschäftstypenkonstellation, in der sich beide Parteien im *Produktgeschäft* befinden, unternimmt keine Partei Partner-spezifische Investitionen. Es entsteht keine ausbeutbare Quasirente.<sup>396</sup> Im Falle einer kongruenten Geschäftstypenkonstellation, in der sich beide Parteien im Geschäftstyp *Projektgeschäft* befinden, werden spezifische Investitionen von beiden Parteien vorgenommen. Im Falle der

<sup>393</sup> Vgl. Mühlfeld 2004, S. 59, Fn. 219.

<sup>394</sup> Vgl. ebenda, S. 60. Generell kann diese Einschränkung jedoch für alle Geschäftstypenansätze angenommen werden.

<sup>395</sup> Ebenda, S. 61.

<sup>396</sup> Vgl. ebenda, S. 68ff.

vorzeitigen Beendigung des Geschäftes vor dem Abschluss der Transaktion wären für beide Parteien signifikante Verluste der Quasirente zu verzeichnen.<sup>397</sup> Für den Fall der kongruenten Geschäftstypenkonstellation des *Relationalen Geschäftstyps* gilt analog zum *Projektgeschäft*, dass beide Parteien signifikante spezifische Investitionen unternehmen. Jedoch können weder der Anbieter noch der Nachfrager mit nur einer erfolgreichen Transaktion das spezifische Invest amortisieren.

Problematisch werden Geschäftstypenkonstellationen im Fall der Disgruenz von Geschäftstypen. Als Beispiel für einen disgruerten Fall, in dem sich der Anbieter im *Produktgeschäft* befindet und der Nachfrager im *Projektgeschäft*, nennt MÜHLFELD, dass ein Steuerberater ein Fertighaus bei einem Fertighaushersteller erwirbt und simultan dazu die auf das Design des Fertighauses abgestimmte Möblierung bei einem anderen Anbieter kauft. Sollte das Haus aus diversen Gründen nicht wie geplant fertig gestellt werden, so hätte der Steuerberater Möbel, die in einem anderen Haus nicht in der Weise zur Geltung kommen würden wie geplant. Auch für den Fall, dass der Anbieter sich im *Produktgeschäft* befinden würde und der Nachfrager im Relationalen Geschäftstyp, gilt, dass bei vorzeitiger Beendigung der Geschäftsbeziehung ein signifikanter Teil der Quasirente für den Nachfrager unwiederbringlich verloren wäre. Ein klassisches Beispiel sind proprietäre und /oder modulare Softwaresysteme.<sup>398</sup> Die Geschäftstypenkonstellation, in der sich der Anbieter im *Projektgeschäft* und der Nachfrager im Relationalen Geschäftstyp befinden, ist dadurch charakterisiert, dass der Anbieter seine spezifischen Investitionen schon nach einer erfolgreichen Transaktion amortisiert, während der Nachfrager eine Folge von Transaktionen mit diesem Anbieter benötigt. Auch diesbezüglich können IT-Lösungen als Beispiel fungieren. Der Unterschied liegt lediglich darin, dass z. B. ein stärkerer Individualisierungsgrad des Systems auch spezifische Investitionen seitens des Anbieters erfordert, die dieser aber auf Vollkostenbasis kalkuliert und in der Angebotskalkulation entsprechend berücksichtigt.

Analog lassen sich drei Geschäftstypenkonstellationen ableiten, in denen der Anbieter eher Gefahr läuft, dass seine Quasirente verloren geht oder ein signifikanter Teil ausgebeutet wird. Hier werden entsprechend die Fälle *Anbieter = Projektgeschäft* und *Nachfrager = Produktgeschäft*, *Anbieter = Relationales Geschäft* und *Nachfrager = Produktgeschäft* sowie

---

<sup>397</sup> Mühlfeld weist diesbezüglich explizit auf die Problematik der Vertragsgestaltung bei komplexen Projektgeschäften hin, die sich aus der Interaktion zwischen Machtverteilung vor der Transaktion und der Kontraktguteigenschaft des Projektgeschäftes ergibt. Vgl. Mühlfeld 2004, S. 68, Fn. 253.

<sup>398</sup> Vgl. ebenda, S. 69. Vgl. auch Backhaus/Voeth 2007, S. 203.

*Anbieter = Relationales Geschäft* und *Nachfrager = Projektgeschäft* unterschieden.<sup>399</sup> Eine Bewertung der in diesem Abschnitt vorgestellten Geschäftstypologien soll im Folgenden vorgenommen werden.

### ***4.3 Zusammenfassung, kritische Würdigung und Weiterentwicklung der Geschäftstypologien***

Sowohl die Marktseiten integrierenden Typologien als auch die Marktseiten differenzierende Typologie nach MÜHLFELD sind generell als sinnvolle Strukturierungshilfe für verschiedene Arten von Vermarktungsprozessen anzusehen. Zudem lenken Erstere implizit und Letztere explizit das Augenmerk auf die hybride Rolle der Faktorspezifität als einerseits strategische Entscheidungsvariable und andererseits als historisches (pfadabhängiges) Konstrukt.<sup>400</sup> Ähnliche Forschungsergebnisse sind auch im internationalen Kontext sowohl in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht erzielt worden.<sup>401</sup>

Im Folgenden ist es jedoch notwendig zu prüfen, welcher Geschäftstypenansatz für das Forschungsziel dieser Arbeit die größte Erklärungs- und Vorhersagekraft besitzt und inwieweit dieser noch theoretischer Modifikationen und/oder Ergänzungen bedarf, um der Komplexität transaktionskostentheoretischer Fragestellungen in möglichst vollständiger Weise gerecht zu werden.

#### **4.3.1 Auswahl des zu modifizierenden Geschäftstypenansatzes**

BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH konzeptualisieren den Spezifitätsgrad als alleiniges Merkmal mit Hilfe der anfallenden Quasirente. BACKHAUS/PLINKE/RESE verstehen die Spezifität als dreidimensionales Konstrukt. MÜHLFELD wiederum verfeinert einerseits die Marktseiten integrierenden Ansätze dahingehend, dass sie die Marktseiten explizit differenziert. Jedoch reduziert sie die Spezifität nach BACKHAUS/PLINKE/RESE in ein zweidimensionales Konstrukt, indem sie die Dimension Bezugsobjekt der Investition für ihre Untersuchung ausschließt. Dies scheint vor dem Hintergrund einer Unterscheidung zwischen

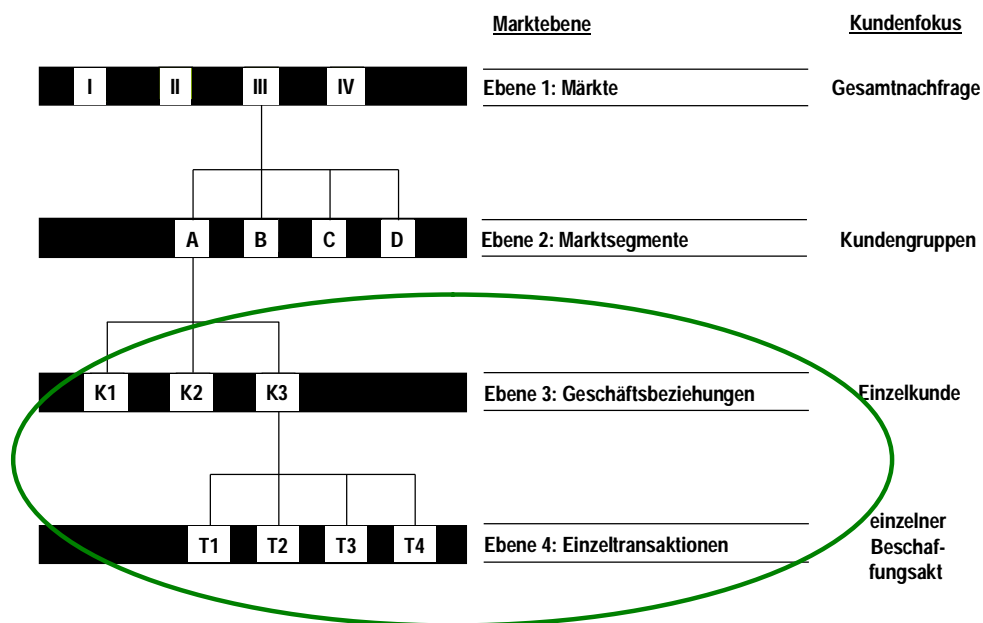
---

<sup>399</sup> Auch für diese Geschäftstypenkonstellationen liefert Mühlfeld entsprechende Beispiele. Vgl. Mühlfeld 2004, S. 70f.

<sup>400</sup> Diese Tatsache zeigt sich besonders gut in der Diskussion bei Mühlfeld 2004, S. 72f. und der dort zitierten Literatur sowie der Tatsache, dass sie eine theoretisch begründete Dynamisierung von Geschäftstypen vornimmt. Diesbezüglich besonders lesenswert sind die Kapitel 3.1 und 3.2 ihrer Arbeit.

<sup>401</sup> Theoretische Arbeiten sind z. B. Ménard 2004 und Ghosh/John 1999. Empirische Arbeiten zum Thema sind u.a. Ghosh/John 2005 und Palmatier/Dant/Grewal 2007. Allen Arbeiten ist gemeinsam, dass sie die strategische Komponente von Governanceformen betonen und (mit Ausnahme von Ménard, der sich wertvolle Ergebnisse von der Theorie der Pfadabhängigkeit verspricht) eine ressourcenbasierte Perspektive als umfassendes Konzept anwenden. In eine ähnliche Richtung ist auch die Entwicklung des Relational View zu deuten. Vgl. u. a. Dyer/Singh 1998.

Bezugsobjekthierarchien im Marketing, wie z. B. KLEINALTENKAMP sie trifft, sowie dem Forschungsziel ihrer Arbeit zweckmäßig zu sein.<sup>402</sup> Untersucht man jedoch die ursprünglichen drei Dimensionen *Bezugsobjekt der spezifischen Investition*, *Spezifitätsgrad* und *Amortisationshorizont der Investition*, so findet man, abgesehen von einer Interdependenz zwischen Amortisationshorizont und Spezifitätsgrad in dynamischer Perspektive, auch eine gewisse Ungenauigkeit hinsichtlich der Dimension Bezugsobjekt, da dieses dichotom entweder ein einzelner Akteur der jeweiligen anderen Marktseite oder ein ganzer Markt bzw. ein ganzes Marktsegment sein können. Stellt man jedoch darauf ab, dass die Transaktion innerhalb der Transaktionskostentheorie als die “ultimate unit of economic investigation, a unit of transfer of legal control [...]”<sup>403</sup> verstanden werden sollte, dann sollte das Konzept der Bezugsobjektspezifität auch auf diese bezogen werden. D. h., das Bezugsobjekt sollte nicht ausschließlich ein Akteur oder eine Menge von Akteuren sein, sondern außerdem die einzelne Transaktion oder die Geschäftsbeziehung, denn eine Transaktion und eine Geschäftsbeziehung finden per Definitionem dyadisch statt.<sup>404</sup>



**Abbildung 12: Marktebene und Kundenfokus.**

Quelle: Kleinaltenkamp 2000, S. 232.

Speziell NOOTEBOOM weist darauf hin, dass Faktorspezifität verschiedene mehr oder weniger symmetrische Formen von Abhängigkeiten hervorrufen kann.<sup>405</sup> In seiner formalen

<sup>402</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 232.

<sup>403</sup> Commons, 1959, S. 4.

<sup>404</sup> Vgl. dazu Kleinaltenkamp/Ehret 2006, S. 67ff. Auch Mühlfeld argumentiert mit ihrem Gedankenexperiment in eine ähnliche Richtung. Vgl. Mühlfeld 2004, S. 53ff.

<sup>405</sup> Vgl. Nootboom 1993, S. 443.

Analyse geht er von den Axiomen Reflexivität, Transitivität und Asymmetrie<sup>406</sup> sowie den Bezugsobjekten *buyer*, *supplier*, *product*, *buyer asset*, *supplier asset* und *product* für das Konzept der Faktorspezifität aus. Er identifiziert dabei 12 verschiedene Konstellationen von Faktorspezifität und versucht, entsprechende Beispiele zu illustrieren.<sup>407</sup> Diese sind im Einzelnen:

*product specific buyer*, *product specific asset*, *buyer specific product*, *asset specific product*, *buyer specific asset*, *supplier specific asset*, *product specific supplier*, *supplier specific product*, *supplier specific buyer*, *buyer specific supplier*, *asset specific buyer*, *asset specific supplier*. Führt man den Gedankengang NOOTEBOOMS vor dem Hintergrund des exklusiven Fokus auf die Analyseobjekte Transaktion und Geschäftsbeziehungen, verstanden als nicht zufällige Folge von Transaktionen, weiter, so ergeben sich unter den Prämissen NOOTEBOOMS folgende Geschäftstypenkonstellationen:

**Transaction specific supplier assets, transaction specific buyer assets, relationship specific supplier assets, relationship specific buyer assets.**

Man erhält somit zwei Formen von Spezifität pro Marktseite, die jeweils miteinander kombinierbar sind. Es ergibt sich also entsprechend eine Teilauswahl der Geschäftstypenkonstellationen nach MÜHLFELD. Dies sind einerseits die kongruenten Geschäftstypen *Anbieter = Projektgeschäft und Nachfrager = Projektgeschäft* sowie *Anbieter = Relationales Geschäft und Nachfrager = Relationales Geschäft*. Andererseits ergeben sich natürlich auch die disgruerten Geschäftstypenkonstellationen *Anbieter = Projektgeschäft und Nachfrager = Relationales Geschäft* sowie *Anbieter = Relationales Geschäft und Nachfrager = Projektgeschäft*. Bis zu diesem Schritt der Analyse scheint also der Ansatz nach Mühlfeld aufgrund seiner Ähnlichkeit zu den hier vorgenommenen Überlegungen am besten geeignet zu sein.

Wichtig ist aber außerdem in Verbindung mit der Dimension des Spezifitätsgrades die Konzeptualisierung der Quasirente. BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH verstehen den *Amount at Stake* und *Quasirente* als Synonyme.<sup>408</sup> Auch MÜHLFELD definiert für ihre Arbeit die Quasirente im Sinne einer Composite Quasi-Rent nach KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN.<sup>409</sup> Die Quasirente resultiert in einem solchen Verständnis also immer aus dem Spezifitätsgrad der Investition, der determiniert wird durch den

---

<sup>406</sup> Transitivität bedeutet: Wenn X spezifisch zu Y ist und Y spezifisch zu Z, dann ist X ebenfalls spezifisch zu Z. Asymmetrie bedeutet in Nootbooms Kontext: Wenn X spezifisch zu Y ist, dann heißt das nicht, dass Y auch spezifisch zu X ist.

<sup>407</sup> Vgl. Nootboom 1993, S. 445ff.

<sup>408</sup> Vgl. S. 16 dieser Arbeit.

<sup>409</sup> Vgl. Mühlfeld 2004, S. 38.



Differenzbetrag zwischen dem Wert innerhalb der Beziehung und dem maximalen Wert innerhalb der zweitbesten Verbindung. BACKHAUS/VOETH sprechen im Kontext des Geschäftstypenansatzes nach BACKHAUS davon, dass die Quasirente eine über die einmalige Transaktion hinausgehende Häufigkeit voraussetzt, „[...] da es sonst am Bezugspunkt für die einmalige Bindung mangelt. Die Problematik der spezifischen Investition gewinnt damit erst in Kombination mit einem offenen Planungshorizont bzw. unbestimmter Transaktionsmenge eine aus Nachfragersicht zur Abgrenzung relevanter Geschäftstypen relevante Bindungsdimension.“<sup>410</sup> Weiterhin sprechen BACKHAUS/VOETH davon, dass bei Existenz einer Quasirente aus der Messproblematik Verhandlungsspielräume bzgl. des *Amount at Stake*, also der möglichen Aufteilung der Quasirente, entstehen.<sup>411</sup> Sie trennen entsprechend zwischen Gründen für die Entstehung einer Quasirente und der aus Machtverhältnissen und Marktformen resultierenden Notwendigkeit der Absicherung einer solchen. Fraglich erscheint in einem marktseiten-differenzierenden Ansatz wie dem Ansatz von MÜHLFELD jedoch ein solches Begriffsverständnis für die Entstehung einer Quasirente zu sein. Denn ein indeterminierter Planungshorizont steht selbst unter strengen Rationalitätsbedingungen und der Annahme von vollständiger Information im Widerspruch zur Existenz einer potenziell ausbeutbaren Quasirente. Die Annahme von BACKHAUS/VOETH impliziert, dass nur bei Vorliegen eines offenen Planungshorizontes im Sinne eines unendlich oft wiederholten Spiels oder im Sinne eines endlichen Spiels, in dem jedoch den Akteuren der Beendigungszeitpunkt nicht bekannt ist, von einer ausbeutbaren Quasirente gesprochen werden kann.<sup>412</sup> Spieltheoretische Modellierungen haben aber gezeigt, dass es (sogar) bei unendlich oft wiederholten Spielen mit vollständiger, symmetrischer Information zu kooperativen pareto-optimalen Gleichgewichten kommen kann. Wird beispielsweise das Gefangenendilemma unendlich oft wiederholt, so ergibt sich die Möglichkeit für die Spieler, in impliziter Übereinkunft sogenannte *Trigger Strategien* zu spielen.<sup>413</sup>

---

<sup>410</sup> Backhaus/Voeth 2007, S. 198.

<sup>411</sup> Vgl. ebenda, S. 198.

<sup>412</sup> Die Argumentation von Backhaus/Voeth steht hier insofern im Widerspruch zu den relativ strikten Rationalitätsannahmen von Backhaus/Aufderheide/Späth, als dass sie mit ihrer Aussage implizieren, dass opportunistisches Verhalten nur in Verbindung mit einem zeitlichen (möglichst unbestimmten) Kaufverbund auftreten kann. Die Kompatibilität von Spieltheorie und Transaktionskostentheorie wird in dieser Arbeit als unproblematisch angenommen, da die Spieltheorie „[...] kein Konkurrenzansatz zur Neoklassik ist, sondern ein analytisches Instrumentarium für die Untersuchung strategischer Interaktionsprozesse bereithält.“ Haase 2000, S. 119. Insofern scheint die Spieltheorie zumindest ebenso kompatibel mit der Neuen Institutionenökonomik zu sein wie mit der Neoklassik (vgl. dazu auch die Ausführungen zur Ableitung des Geschäftstypenansatzes nach Backhaus unter Gliederungspunkt 4.1 dieser Arbeit).

<sup>413</sup> Vgl. für eine ausführliche Definition Friedman 1985, S. 391ff.

Für das Gefangenendilemma lässt sich die der Kooperation zugrundeliegende *Trigger Strategie* wie folgt beschreiben:

*Kooperiere solange, bis einer der beiden Spieler von der kooperativen Lösung abweicht.*

*Danach spiele immer die nicht kooperative Lösung.*

Ein rationaler Spieler wird also solange kooperieren, solange die Verluste, die er nach einer möglichen Defektion durch die Vergeltungsstrategie erfahren würde, den einmaligen Gewinn, den er aufgrund der Defektion erhält, überkompensieren. Das ist dann der Fall, wenn der Diskontierungsfaktor hinreichend groß ist und die Auszahlung in jeder Periode für jeden Spieler höher ist als die Auszahlung beim nicht kooperativen Nash-Gleichgewicht.<sup>414</sup> Das bedeutet, dass in diesem Fall Kooperation aufgrund von individueller Nutzenmaximierung möglich wird.<sup>415</sup>

Es ergeben sich hingegen vor allem bei endlich oft wiederholten Spielen mehrere denkbare Szenarien. So kann Partei *B* evtl. gewisse Strategien anwenden und gegenüber *A* kommunizieren, die den erwarteten Payoff für *B* erhöhen und für *A* senken, die aber für beide immer noch über den Auszahlungen der nicht-kooperativen Lösung liegen.<sup>416</sup> Es gibt also eine Vielzahl möglicher Gleichgewichte, die denkbar sind, und es ist nicht eindeutig feststellbar, welche Lösung sich letztendlich einstellen wird. Ein zweites Problem ergibt sich, wenn man das Spiel bei gleicher Wahrscheinlichkeit der Fortsetzung nach jeder Runde belässt, aber zusätzlich annimmt, dass es zu 100 % ein fixes Spielende nach einer sehr großen Anzahl möglicher Wiederholungen gibt. In dem Falle lässt sich die kooperative Lösung **nur durch die Einführung von Informationsasymmetrien** innerhalb des spieltheoretischen Modells etablieren und es tritt wieder das Phänomen multipler möglicher Gleichgewichte auf.<sup>417</sup> Ein weiteres diesbezügliches Problem ergibt sich, wenn es sich um ein wiederholtes Spiel mit imperfekter Information für eine Partei handelt. Auch in diesem Fall sind mehrere mögliche Lösungen des Spiels denkbar.

Für das Konzept der Quasirente bedeutet das, dass ihre bloße Existenz die notwendige Bedingung für die von der spezifisch investierenden Partei empfundene Verhaltensunsicherheit darstellt. Die generelle Möglichkeit bzw. die antizipierte Wahrscheinlichkeit der Ausbeutung durch die andere Partei ist jedoch die hinreichende Bedingung im Sinne der Opportunismusannahme der Transaktionskostentheorie. Insofern

---

<sup>414</sup> Vgl. zum Folk Theorem Jost 2001c, S.69 oder Fudenberg/Tirole 1989, S. 279.

<sup>415</sup> Vgl. Jung 1999, S. 248.

<sup>416</sup> Kreps gibt als Beispiel, dass Partei *B* zu *A* sagt: „I intend to honor your trust two out of three times and to abuse it once every three, as long as you continue to trust me. But if ever you choose not to trust me, then I will abuse your trust every time I get the opportunity.“ Kreps 1990, S. 103.

<sup>417</sup> Vgl. ebenda, S. 104.

scheint dem Konzept der Quasirente eine zumindest genauso große Bedeutung in Geschäftsbeziehungen mit determiniertem Planungshorizont wie (beim Vorliegen von Erfahrungs- und/oder Vertrauenseigenschaften) auch im Bereich des Projektgeschäftes zuzukommen. Das heißt konkret, dass die Quasirente sowohl im Projektgeschäft als auch im Relationalen Geschäft existent ist, jedoch im Projektgeschäft immer dem Fall einer Faktorspezifität von 100 Prozent entspricht.<sup>418</sup>

Die verschiedenen Formen und Ausprägungen der Unsicherheit hängen aber aller Wahrscheinlichkeit nach zusätzlich von anderen Faktoren ab. Es erscheint daher notwendig, den Marktseiten differenzierenden Ansatz nach MÜHLFELD dahingehend zu modifizieren, dass einerseits dem gerade vorgetragenen Begriffsverständnis der Quasirente Rechnung getragen wird und damit einhergehend das Konzept der Rente im Sinne eines maximierten Nettonutzens<sup>419</sup> berücksichtigt wird.<sup>420</sup> Diese Modifikation soll deshalb im nächsten Abschnitt erfolgen.

### **4.3.2 Ableitung eines Marktseiten differenzierenden Ansatzes mit Hilfe der Leistungslehre**

Vergleicht man den Geschäftstypenansatz von MÜHLFELD mit dem Ansatz von KLEINALTENKAMP, so erkennt man eine große Überschneidungsmasse. Das Produktgeschäft kann als Synonym zum Commodity Geschäft gesehen werden, das Projektgeschäft gibt es in beiden Ansätzen und auch das Relationale Geschäft und das Verbundgeschäft können problemlos als Synonyme verwendet werden. Die Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Dimensionen der Faktorspezifität. Die Definition einer Geschäftsbeziehung nach PLINKE, die im Übrigen von den meisten Protagonisten der Geschäftstypenforschung genutzt wird, ist beiden Ansätzen gemein. Jedoch ist ein Unterschied hinsichtlich des Verständnisses des Spezifitätsgrades anzunehmen. Während im vorherigen Abschnitt gezeigt wurde, dass MÜHLFELD die Konzeptualisierung des Spezifitätsgrades nach BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH zu Grunde legt, nennt

---

<sup>418</sup> Auch scheint das Commitment nach Saab (vgl. Saab 2007) generell auf die Ebene der Einzeltransaktion übertragbar zu sein. In einem solchen Fall wäre es dann aber von eindimensionaler Natur, da die Dimension der Wechselkosten aufgrund der 100-prozentigen Faktorspezifität entfallen würde. Streng genommen müsste die Dimension des Beziehungswertes dann auch in Transaktionswert umbenannt werden.

<sup>419</sup> Vgl. Plinke 2000a, S. 79 ff. und ähnlich Saab 2007, S. 119.

<sup>420</sup> Hintergrund dieser Überlegung ist, dass die Transaktion verstanden als kleinste Institution im Sinne der „collective action“ nach Commons (vgl. Commons 1931, S. 649 sowie für eine ausführliche Diskussion Haase 2000, S. 44ff.) weder per se als exogenes noch als endogenes Konstrukt anzusehen ist. Vielmehr bringt der Prozess der Transaktion zum Zwecke einer wie auch immer gearteten Unsicherheitsreduktion potenziell neue Formen der Unsicherheit mit sich. Ein Gleichgewichtszustand im Sinne von endgültigen „working rules“ bzw. des Ergebnisses einer kollektiven Handlung stellt sich erst nach Beendigung der Transaktion oder der Geschäftsbeziehung ein.

KLEINALTENKAMP seine zweite Dimension *Ausmaß der Kundenintegration*. Der Begriff der Kundenintegration hat seine Wurzeln im Bereich des Dienstleistungsmarketing.<sup>421</sup> Ursprünglich beschrieb er die Notwendigkeit der Integration vom Nachfrager bereitgestellter externer Faktoren, an denen die Dienstleistung erbracht wird, in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters.<sup>422</sup> Unter externen Faktoren versteht KLEINALTENKAMP „[...] Produktionsfaktoren, die dem Anbieter einer Leistung vom Nachfrager für eine begrenzte Zeit zur Verfügung gestellt werden und ohne die die Leistungserstellung nicht durchführbar wäre.“<sup>423</sup> Er führt u. a. als übliche Arten externer Faktoren die Person des Nachfragers selbst, sachliche Objekte, Rechte, Nominalgüter und Informationen auf. Obwohl das Phänomen der Kundenintegration in der Literatur immer wieder in Kombination mit anderen Merkmalen<sup>424</sup> zur Beschreibung oder als differenzierendes Merkmal zwischen Sach- und Dienstleistungen angesehen wurde, ist die Kundenintegration nicht exklusiv auf Dienstleistungen beschränkt.<sup>425</sup> Sie ist vielmehr bei jeder Form der Leistungserstellung, also auch bei Sachleistungen, in variierendem Ausmaß anzutreffen, da der Kunde durch seine konkrete Bedarfsäußerung immer ein Minimum an Information in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters einbringt.<sup>426</sup> Als Konsequenz dieser expliziten Berücksichtigung der Sphäre der Information betont KLEINALTENKAMP, dass sich die herkömmliche Sichtweise der Co-Produktion im Sinne einer vom Anbieter autonom durchgeführten Input-Throughput-Output Folge von externen und internen Faktoren zu einer Co-Disposition durch Anbieter und Nachfrager während der Leistungserstellung gewandelt hat.<sup>427</sup> Es ergibt sich folgende prozessorientierte Sichtweise der Kundenintegration, die zwischen Leistungspotenzial, Leistungserstellungsprozess und der Dimension des Leistungsergebnisses unterscheidet:

---

<sup>421</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2007, Sp. 1037f.

<sup>422</sup> Vgl. ebenda (gleiche Spalte) sowie die dort zitierte Literatur.

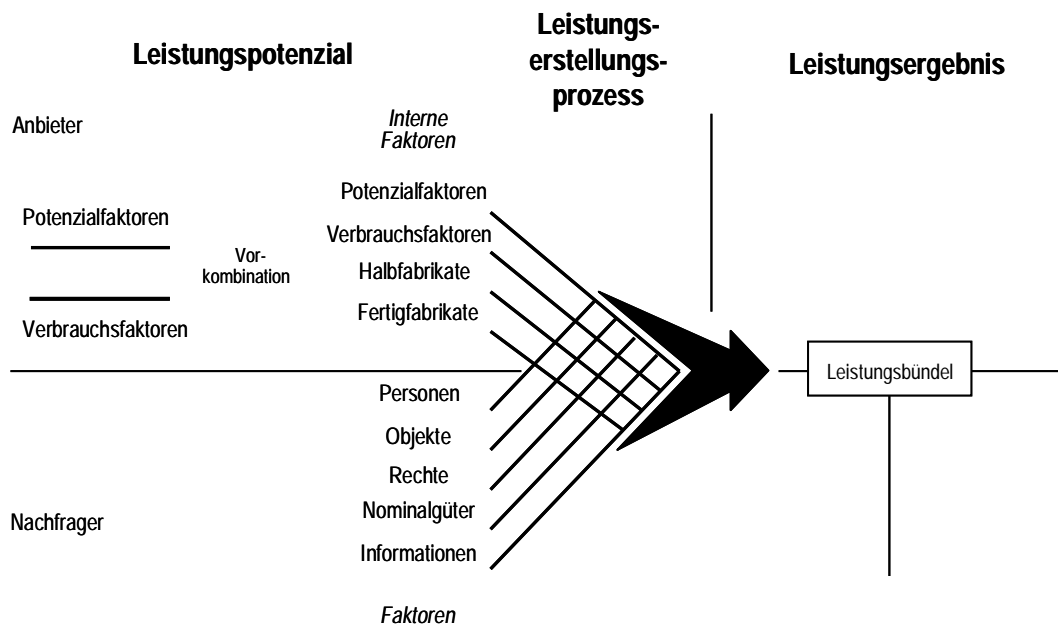
<sup>423</sup> Vgl. ebenda (gleiche Spalte).

<sup>424</sup> Vgl. für einen Überblick Kleinaltenkamp 2001.

<sup>425</sup> Vgl. für eine entsprechende Diskussion u.a. Rosada 1990, S. 17f.

<sup>426</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 402ff. Zur Diskussion der Unmöglichkeit einer eindeutigen Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen mit Hilfe einzelner Leistungsdimensionen vgl. ebenda, S. 399. ff. sowie Kleinaltenkamp 2001, S. 33ff.

<sup>427</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2007, Sp. 1039.



**Abbildung 13: Kundenintegrierende Faktorkombination.**

Quelle: Kleinaltenkamp 2007, Sp. 1041/1042.

Die theoretische Untermauerung der Leistungslehre wurde von KLEINALTENKAMP und KLEINALTENKAMP/HAASE in mehreren Veröffentlichungen vorgenommen.<sup>428</sup> Diese erfolgt in einer systematisch theoretischen Verfeinerung der Gutenbergschen Systematik von Produktionsfaktoren unter konsequenter Berücksichtigung der Annahmen *Begrenzter Rationalität* und *Opportunismus*, also mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomik.<sup>429</sup> Die ursprünglich informationsökonomische Untermauerung<sup>430</sup> wurde in neueren Veröffentlichungen vor allem um eine verfügungsrechtliche Fundierung ergänzt.<sup>431</sup> KLEINALTENKAMP definiert eine Markttransaktion als befristete und unbefristete Übertragung von Verfügungsrechten.<sup>432</sup> Die im Vergleich zur heutzutage in der NIÖ üblichen noch verfeinerte Definition einer (Markt)transaktion begründet sich in der Möglichkeit einer konsequenten Analyse der Transaktion mit Hilfe des Instrumentariums der Verfügungsrechtstheorie<sup>433</sup> vor dem Hintergrund der Leistungslehre und ihrer drei Sphären einer Transaktion. Die drei Sphären einer Einzeltransaktion sind nach KLEINALTENKAMP die Sphäre der Faktorkombination, die Sphäre der Information und die Sphäre der

<sup>428</sup> Vgl. u.a. Kleinaltenkamp 1997, Kleinaltenkamp/Haase 1999, Kleinaltenkamp 2005, Kleinaltenkamp/Jacob 2002 sowie Haase/Kleinaltenkamp 2009.

<sup>429</sup> Vgl. dazu genauer Kleinaltenkamp/Haase 1999, S. 183ff.

<sup>430</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 1992 sowie Kleinaltenkamp 1994b.

<sup>431</sup> Vgl. dazu u.a. Kleinaltenkamp 2005, S. 57ff.

<sup>432</sup> Hier wird die explizite Bezugnahme auf Commons deutlich.

<sup>433</sup> Arbeiten, die einen erschöpfenden Überblick über die Verfügungsrechtstheorie geben, sind u.a. Ulrich 2004 und Hallscheidt 2005, S. 41ff. Auch Kleinaltenkamp erläutert die wichtigsten Konzepte. Vgl. Kleinaltenkamp 2005 S. 57ff. Es wird daher an dieser Stelle nicht gesondert auf die Verfügungsrechtstheorie eingegangen.

Verfügungsrechte, wobei erstere und letztere nur mit Hilfe der Sphäre der Information verbunden sind bzw. werden können.<sup>434</sup> KLEINALTENKAMP/HAASE grenzen die Sphäre der Information als eigene Form von Produktionsfaktoren ab.<sup>435</sup> Die Sphäre der Informationen wird, Bezug nehmend auf die prozessorientierte Sichtweise der Leistungserstellung, weiter in sogenannte Potenzialinformationen und externe Prozessinformationen unterschieden.<sup>436</sup>

ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER unterscheiden außerdem hinsichtlich des Leistungserstellungsprozesses zwischen Eingriffstiefe und Eingriffsintensität der Kundenintegration.<sup>437</sup> Mit der Eingriffstiefe meinen sie das „wo“ der Kundenintegration in der Wertkette des Kunden. Die Eingriffsintensität beschreibt hingegen, in welchem Ausmaß und mit welcher Intensität eine Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess erforderlich ist. ENGELHARDT/FREILING differenzieren zur näheren Charakterisierung der Prozessintegrativität noch weiter zwischen Eingriffstiefe, Eingriffsintensität, Eingriffsdauer und Eingriffszeitpunkten und der aus Eingriffsdauer und Eingriffszeitpunkten resultierenden Frequenz.<sup>438</sup> Allerdings unterscheiden beide auch zwischen Prozessintegrativität und Potenzialintegrativität. Die Autoren führen in diesem Kontext u.a. als Beispiel an, dass Automobilzulieferer oft spezielle vom OEM geforderte Werkzeuge benutzen oder eigene Produktionsanlagen in der Nähe des Werkes des Automobilherstellers errichten müssen, um Aufträge zu erhalten. Das von den Autoren benutzte Differenzierungskriterium ist die Frage danach, ob Leistungspotenziale kundenspezifisch ausgerichtet werden (müssen).<sup>439</sup> ENGELHARDT/FREILING bemerken in diesem Kontext, dass das Konzept der Potenzialintegrativität der Ressourcenspezifität ähnelt, jedoch auf keinen Fall mit dieser verwechselt werden dürfe, da das Bezugsobjekt immer eine bestimmte Verwendung (Verwendungsspezifität) oder ein bestimmter Kunde (Kundenspezifität) sei, während das Konzept der Potenzialintegrativität sowohl spezifische als auch flexible Potenzialfaktoren umfassen kann.<sup>440</sup> Legt man jedoch die im vorherigen

---

<sup>434</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2005, S. 66.

<sup>435</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Haase 1999, S. 171ff. Damit unterscheidet sich ihr Verständnis von dem anderer Autoren. Vgl. dazu z. B. Kleinaltenkamp 1993, S. 104ff.

<sup>436</sup> Auf den genauen Zusammenhang zwischen den Sphären sowie deren jeweilige Bestandteile sei an dieser Stelle nicht differenzierter eingegangen und auf Kleinaltenkamp 2005 sowie Kleinaltenkamp/Haase 1999 verwiesen.

<sup>437</sup> Vgl. dazu genauer Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, 413ff., die zudem vor dieser Unterscheidung das für eine solche Sichtweise notwendige Verständnis von Absatzobjekten im Sinne von Leistungsbündeln diskutieren und in diesem Kontext u.a. die Typologie nach Riebel (1965) und eine frühere Version des Ansatzes von Kaas (1995b) zitieren. Diesbezüglich zeigt sich also wieder die große Überschneidungsmasse deutschsprachiger Typologien im Bereich des Marketing.

<sup>438</sup> Vgl. Engelhardt/Freiling 1995, S. 41.

<sup>439</sup> Vgl. ebenda, S. 40f., und für einen kompakten Überblick über die Thematik Kleinaltenkamp/Bach/Griese 2009, S. 43f.

<sup>440</sup> Vgl. ebenda, S. 40f.

Abschnitt abgeleiteten Bezugsobjekte der Faktorspezifität zugrunde, so erscheint diese Unterscheidung als zwar zweckmäßig, aber nicht mehr differenziert genug. Vielmehr könnte eine zweidimensionale Operationalisierung der Faktorspezifität hinsichtlich der Bezugsobjekte Transaktionsspezifität und Beziehungsspezifität entsprechende Klarheit schaffen. Während die Transaktionsspezifität sowohl aus der Anpassung und/oder Kreation von Potenzial- als auch aus der Modifikation schon vorkombinierter Prozessfaktoren<sup>441</sup> resultieren kann, sind bei der Beziehungsspezifität analog zur Argumentation ENGELHARDT/FREILINGS der intendierte Kaufverbund und die entsprechend antizipierte Amortisationsdauer entscheidend.<sup>442</sup> Dies bedeutet, dass transaktionsspezifische Faktoren aufgrund ihres Spezifitätsgrades von 100 % bezogen auf die Einzeltransaktion nie flexible Potenzialfaktoren im Sinne der Definition durch ENGELHARDT/FREILING darstellen können. D. h., sämtliche, egal von welcher Marktseite speziell für eine Einzeltransaktion vorgenommenen Investitionen sind per se innerhalb des Leistungserstellungsprozesses zu verorten. Ergo erfolgt die erste transaktionsspezifische Investition schon innerhalb des Leistungserstellungsprozesses, da sie in Abhängigkeit der (zumindest vom Anbieter antizipierten) Anforderungen und/oder der Verhandlungsergebnisse mit einem konkreten Transaktionspartner erfolgt und somit eine Faktorkombination interner und externer Faktoren darstellt. Gleiches gilt z. B. für mögliche Suchkosten in der Phase der Lieferantenauswahl für die Nachfragerseite.<sup>443</sup> Für die von ENGELHARDT/FREILING angeführten Beispiele ergibt sich entsprechend, dass im Falle der spezifischen Investitionen des Automobilzulieferers ausschließlich transaktions- und/oder geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen innerhalb des schon begonnenen Leistungserstellungsprozesses gemeint sind.<sup>444</sup> Aus dieser Differenzierung ergibt sich, dass eine kundenspezifische ebenso wie eine lieferantenspezifische Investition immer innerhalb eines schon laufenden Leistungserstellungsprozesses stattfinden.<sup>445</sup> Bei genauerer Betrachtung ergeben sich diesbezüglich wiederum zwei Problemfelder. Einerseits bedeutet Leistungserstellungsprozess dann nicht mehr zwangsläufig, dass eine Einigung über den Austausch aller Verfügungsrechte schon stattgefunden haben muss. Andererseits bedeutet eine Einigung über den Austausch sämtlicher Verfügungsrechte nicht zwangsläufig, dass der

---

<sup>441</sup> Unter dem normalerweise nicht verwendeten Term seien an dieser Stelle die vom Anbieter vorkombinierten Potenzial- und Verbrauchsfaktoren verstanden.

<sup>442</sup> Vgl. ebenda, S. 42.

<sup>443</sup> Vgl. Jacob 1995, S. 164ff. sowie Kleinaltenkamp 1997, S. 102.

<sup>444</sup> Bzgl. des anderen von Engelhardt/Freiling genannten Beispiels (vgl. ebenda, S. 40), das auf die Fähigkeit und den Willen des Kundenkontaktpersonals eines Blumenhändlers, Sonderwünsche des Kunden zu erfüllen, abstellt, kann hingegen vor allem von markt(segment)spezifischen Investitionen in entsprechendes Kundenkontaktpersonal ausgegangen werden.

<sup>445</sup> Vgl. ähnlich Jacob 1995, S. 164ff., der bzgl. einer Markttransaktion verschiedene Phasen mit jeweils unterschiedlichen Bindungswirkungen ableitet.

Leistungserstellungsprozess von Erfolg gekrönt sein wird.<sup>446</sup> Insofern ist bei einer (integrativen) Markttransaktion der Leistungserstellungsprozess zu verstehen als „[...] ein - oftmals kompliziertes - Geflecht von Aktivitäten der Übertragung, Rückübertragung und Absicherung von Property Rights mit teilweise weitreichenden Konsequenzen für die Anbahnung, Abwicklung und Kontrolle der Transaktion sowie die damit einhergehende Leistungserstellung im engeren Sinne.“<sup>447</sup> Ähnlich argumentiert KLEINALTENKAMP, wenn er feststellt, dass selbst bei symmetrischer Informationsverteilung nicht sichergestellt wäre, „[...] dass die zur Leistungskonkretisierung gegenseitig übermittelten Informationen auch zu dem gewünschten Leistungsergebnis führen.“<sup>448</sup> Gründe sieht er sowohl für die Anbieter- als auch für die Nachfragerseite in möglichen Störungen der wechselseitigen Informationsübertragung während des Leistungserstellungsprozesses.<sup>449</sup> Für die Nachfragerseite sieht er vor allem daraus resultierende Unsicherheiten darüber an, wie der Anbieter die vom Nachfrager gelieferten Informationen verarbeitet und welche Qualität folglich das Leistungsergebnis hat. Die Anbieterseite sieht sich analog der Unsicherheit darüber gegenüber, ob die Nachfragerseite vom Anbieter benötigte Informationen in ausreichender Qualität und Quantität zur Verfügung stellt. Dieses Geflecht von Aktivitäten und daraus resultierenden Unsicherheiten erscheint jedoch schwer quantifizierbar im Sinne einer Messbarkeit des Ausmaßes und der Intensität des Leistungserstellungsprozesses zu sein. Jedoch ist das Ausmaß transaktionsspezifischer Investitionen ein möglicher Indikator für die Komplexität des zu koordinierenden Leistungserstellungsprozesses, da spezifische Investitionen per Definitionem vorgenommen werden, um Transaktionskosten zu minimieren, die aufgrund der begrenzten Rationalität und/oder des opportunistischen Verhaltens durch das Gegenüber verursacht werden.<sup>450</sup> WILLIAMSON spricht diesbezüglich ausgesprochen bildlich: „In mechanical systems we look for frictions: Do the gears mesh, are the parts lubricated, is there needless slippage or other loss of energy? The economic counterpart of friction is transaction cost: Do the parties to the exchange operate harmoniously, or are there frequent misunderstandings and conflicts that lead to delays, breakdowns, and other malfunctions? Transaction cost analysis supplants the usual preoccupation with technology and steady-state production (or distribution) expenses with an examination of the comparative costs of planning, adapting, and monitoring task completion under alternative governance

---

<sup>446</sup> Als Beispiele sind u.a. Pitches und /oder Ausschreibungen anzusehen, bei denen mehrere Anbieter aufgefordert werden, Angebote abzugeben, ohne zu wissen, ob ihnen der Auftrag letztlich erteilt wird oder nicht.

<sup>447</sup> Kleinaltenkamp 2005, S. 65f.

<sup>448</sup> Kleinaltenkamp 1997, S. 100.

<sup>449</sup> Vgl. ebenda, S. 100f.

<sup>450</sup> Vgl. Williamson 1985, S. 32.



structures.”<sup>451</sup> Anhand der von WILLIAMSON verwendeten Termini “misunderstandings” versus “conflict” wird deutlich, dass bei der Durchführung von Transaktionen sowohl Unsicherheiten über Hindernisse aufgrund mehr oder minder mangelnder Koordinationsfähigkeiten beider Parteien, im Sinne begrenzter Rationalität, und deren Zusammenspiel als auch Unsicherheiten über mögliche Konflikte aufgrund des Abweichens von zuvor vereinbartem Verhalten durch einen der Transaktionspartner, im Sinne opportunistischen Verhaltens, existent sind.<sup>452</sup> In einem solchen Fall wäre dann bei integrativen Markttransaktionen nicht ausschließlich der Spezifitätsgrad der Investition ausschlaggebend, sondern ebenso die Gesamtsumme der spezifischen Investitionen, die im Laufe des Leistungserstellungsprozesses aufgewendet werden, um die „Reibungsverluste“ der Transaktion zu minimieren. Diese Summe hat dann folglich einen hybriden Charakter, da sie einerseits Transaktionskosten im engeren Sinne und andererseits das Werkzeug zur Nettonutzenmaximierung darstellt. Es ist also abschließend festzuhalten, dass die Summe der aufgewendeten transaktionsspezifischen Investitionen beider Marktseiten hinreichend stark mit dem Ausmaß der Kundenintegration korrelieren sollte, um als potenzielles Surrogat der Eingriffsintensität<sup>453</sup> in Frage zu kommen und somit der Problematik der Nicht-Messbarkeit<sup>454</sup> derselben zu begegnen. Übertragen auf den Geschäftstypenansatz KLEINALTENKAMPS ergibt sich folgende Modifikation:

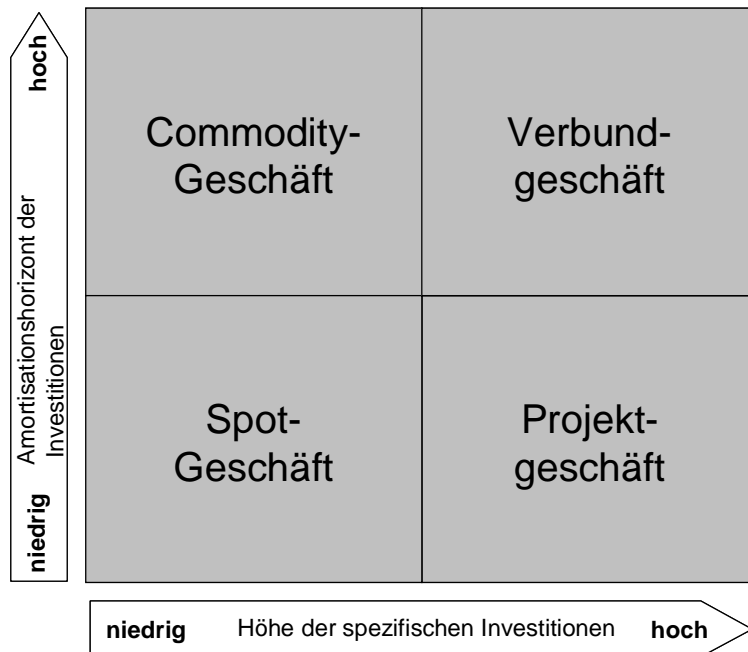
---

<sup>451</sup> Williamson 1985, S. 1f.

<sup>452</sup> Ähnlich Ménard 2004, S. 360.

<sup>453</sup> An dieser Stelle und im Folgenden werden die Begriffe Eingriffsintensität und Ausmaß der Kundenintegration synonym verwendet.

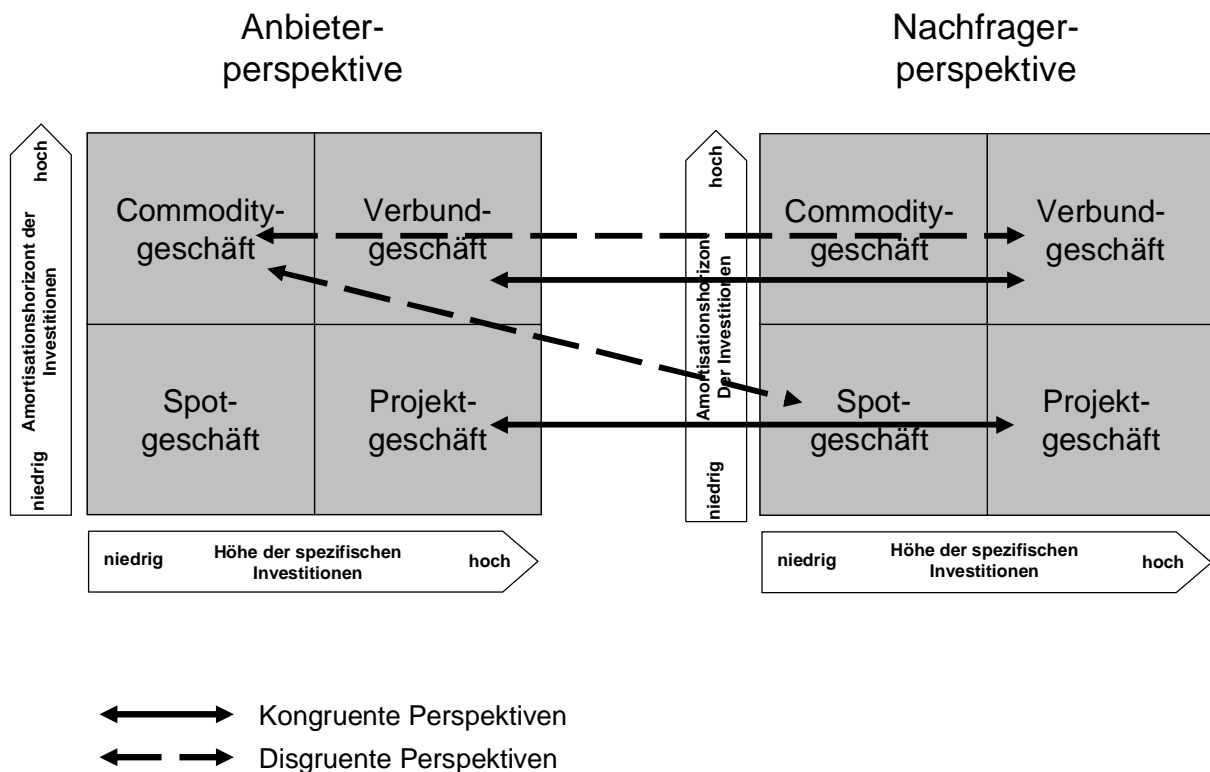
<sup>454</sup> Vgl. Ullrich 2004, S. 56.



**Abbildung 14: Höhe und Spezifitätsgrad als Determinanten von Geschäftstypen.**

Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Kleinaltenkamp 2007.

Berücksichtigt man weiterhin die Tatsache, dass diese beiden Dimensionen sowohl für die Anbieter als auch für die Nachfragerseite anwendbar sind, so ergibt sich folgendes Bild:



**Abbildung 15: Höhe und Spezifitätsgrad als Determinanten von Geschäftstypen.**

Quelle: Kleinaltenkamp/Ungruhe 2007.

## **5 Konzeptualisierung transaktionskostentheoretischer Zusammenhänge vor dem Hintergrund eines modifizierten Geschäftstypenansatzes**

Nachdem im vorherigen Kapitel auf theoretisch konzeptioneller Ebene der Zusammenhang zwischen transaktionskostentheoretischen Konstrukten und der Geschäftstypenforschung diskutiert wurde und eine Kombination der Leistungslehre mit dem Geschäftstypenansatz nach MÜHLFELD als vielversprechendste Geschäftstypenkonzeption identifiziert wurde, ist es in den folgenden Abschnitten erforderlich, die Auswirkungen einer solchen Konzeption auf die Kernkonstrukte der Transaktionskostentheorie zu erörtern. In einem ersten Schritt soll hier der Zusammenhang zwischen verschiedenen Dimensionen von Spezifischen Investitionen und den komplexen Facetten von Unsicherheit näher definiert werden. Analog werden anschließend in Abschnitt 5.2 die Konsequenzen einer Marktseiten-differenzierenden Betrachtung von Geschäftstypen auf diese beiden Konstrukte konzeptualisiert. In Abschnitt 5.3 erfolgt dann anschließend separat die Konzeptualisierung der in dieser Arbeit eingenommenen vertragstheoretischen Perspektive der Transaktionskostentheorie.

### ***5.1 Spezifische Investitionen und Unsicherheit***

In den Kapiteln 3 und 4 ergab sich sowohl aus der Perspektive der Evaluation bisheriger Operationalisierungen als auch aus der theoretisch deduktiven Perspektive der Geschäftstypenforschung, dass aus transaktionskostentheoretischer Sicht das Konzept der Spezifität als komplexes Konstrukt höherer Ordnung aufgefasst werden muss, das u. a. die Dimensionen Höhe der Investitionen und den Spezifitätsgrad umfasst. Während Ersteres z. B. mit Hilfe der Spezifitätsdimensionen nach WILLIAMSON oder aber mit Hilfe globaler reflektiver Indikatoren recht gut erfasst werden kann, ergeben sich doch Zweifel an der Messbarkeit des Spezifitätsgrades einer Investition einerseits aufgrund des dynamischen Charakters der Höhe der Quasirente<sup>455</sup> und andererseits aufgrund der mit verschiedenen Bezugsobjekten der Faktorspezifität verbundenen Schwierigkeit, den Spezifitätsgrad auf einem metrischen Skalenniveau zu messen.<sup>456</sup> Spezifische Investitionen werden für diese

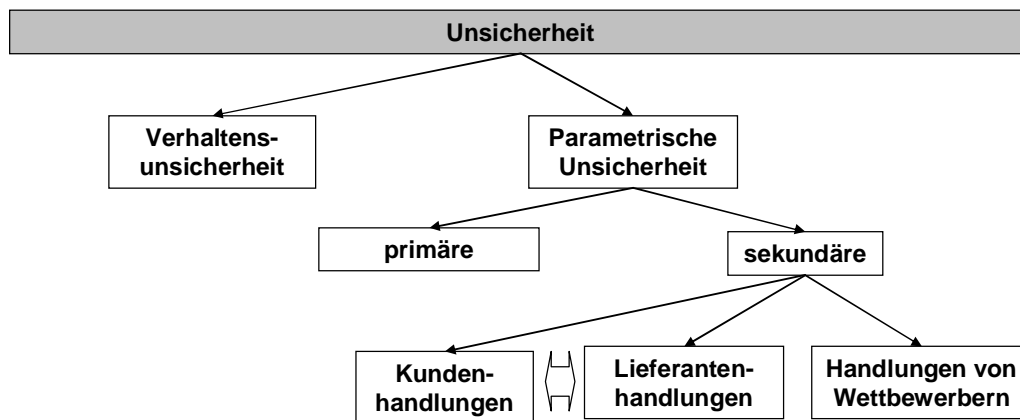
---

<sup>455</sup> Vgl. diesbezüglich auch die Ausführungen zur dynamischen Transaktionskostentheorie (Abschnitt 2.1.6) sowie Saab 2007, S. 124f.

<sup>456</sup> Vgl. diesbezüglich die Ausführungen zu den NIÖ basierten Geschäftstypen in Kapitel 4 sowie ebenfalls Saab 2007, S. 124f.

Arbeit deshalb ausschließlich mit Hilfe der von WILLIAMSON differenzierten Arten von Faktorspezifität in Ihrer Höhe gemessen, der Spezifitätsgrad hingegen wird im Rahmen der vorzunehmenden Zeitpunkt bezogenen Messung spezifischer Investitionen innerhalb hybrider Markttransaktionen bzw. Geschäftsbeziehungen als konstant und mittelhoch gesetzt.

Das Konstrukt der Unsicherheit bedarf aufbauend auf den Ausführungen unter 3.1.1 und Abschnitt 3.1.2 ebenfalls einer deutlich differenzierteren Konzeptualisierung als in bisherigen Forschungsbemühungen zum Thema. Berücksichtigt man explizit den in Abschnitt 4.3.2 erarbeiteten Marktseiten differenzierenden Geschäftstypenansatz und das damit eng verbundene Konzept der Kundenintegration, so ergeben sich verschiedene Unsicherheits- bzw. Risikoformen, die berücksichtigt werden müssen. Einerseits gibt es als exogene Größe das Konstrukt der externen Umweltunsicherheit, bzw. in WILLIAMSONS Worten „primary parametric uncertainty“. Andererseits ergibt sich als Sonderform der sekundären parametrischen Unsicherheit analog zu den von MÉNARD und DAS/TENG aufgeführten Performance Risks im Rahmen jeder Transaktion ein potenziell vorhandenes Performancerisiko, das aufgrund der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager unabhängig von potenziell möglichem opportunistischen Verhalten entsteht. Potenziell opportunistisches Verhalten der Akteure wiederum mündet in einem von den Transaktionsparteien empfundenen Verhaltensrisiko bzw. einer Verhaltensunsicherheit. Verbindet man jetzt diese bereits in Abschnitt 4.3.2 mit Hilfe des modifizierten Geschäftstypenansatzes hergeleiteten Formen von Unsicherheit mit den verschiedenen von BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH abgeleiteten Formen von Unsicherheit und Risiko, so ergibt sich ein noch differenzierteres Bild. Während Verhaltensunsicherheit aufgrund des begrenzten Handlungsspielraumes der Akteure immer davon geprägt sein sollte, dass zumindest die Menge der Handlungsmöglichkeiten beiden Akteuren bekannt ist, ergibt sich analog zum Konzept der primären parametrischen Unsicherheit bzgl. des Performancerisikos, dass die Gesamtheit möglicher Fehlentwicklungen von den Akteuren je nach Komplexität des Leistungserstellungsprozesses nicht immer hinreichend antizipiert werden kann. Der Grund für eine solche Komplexitätszunahme sekundärer parametrischer Unsicherheit ist dann nämlich in der Interdependenz des mangelnden Wissens der an der Transaktion beteiligten Akteure über die Gesamtheit der Anbieter- und Nachfragerprozesse zu sehen. Abbildung 16 verdeutlicht diesen Zusammenhang:



**Abbildung 16: Kundenintegration als besondere Ausprägung sekundärer parametrischer Unsicherheit in Transaktionen und Geschäftsbeziehungen.**  
Quelle: eigene Erstellung.

Mit der leistungserstellungsprozessorientierten Erweiterung des Verständnisses sekundärer parametrischer Unsicherheit ergeben sich jedoch hinsichtlich kausaler Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten der Transaktionskostentheorie weitreichende Konsequenzen. Wurde in bisherigen Veröffentlichungen parametrische Unsicherheit in den meisten Fällen als exogenes Konstrukt angesehen und, wenn überhaupt, in seltenen Fällen das Konzept der Verhaltensunsicherheit als u.a. von der parametrischen Unsicherheit abhängige Variable operationalisiert, so scheint diesbezüglich eine Neuordnung der interdependenten Wirkzusammenhänge zwischen den Kernkonstrukten für die empirische Forschung zur Transaktionskostentheorie notwendig zu werden. Diese Sonderform sekundärer parametrischer Unsicherheit weist nämlich den Charakter einer endogenen Variable auf, die einerseits durch andere Formen parametrischer Unsicherheit und andererseits auch durch weitere exogene Variablen wie z. B. spezifische Investitionen des Unternehmens oder eine adäquate Vertragsgestaltung beeinflusst werden kann. Es bleibt festzuhalten, dass sich somit aus der Kombination des modifizierten Geschäftstypenansatzes mit den Konzepten der Spezifität und der Unsicherheit die Konstrukte *primäre parametrische Unsicherheit* sowie *Höhe spezifischer Investitionen* als unabhängige Variablen für den Kontext von Transaktionen und Geschäftsbeziehungen ableiten lassen. Verhaltensunsicherheit im Sinne eines *Relationalen Risikos* und *Performance Risiko*, verstanden als kundenintegrationsinduzierte Sonderform sekundärer parametrischer Unsicherheit, scheinen hingegen eher endogener Natur zu sein. Ein Zusammenhang zwischen *Performance Risiko* und *Relationalem Risiko* ist unter Rückgriff auf das Verständnis des Performance Risikos als Sonderform sekundärer parametrischer Unsicherheit ebenfalls zu konstatieren, da parametrische Unsicherheit im

Allgemeinen als notwendige Bedingung für das Vorhandensein Relationalen Risikos angesehen wird.<sup>457</sup>

Entsprechend können diesbezüglich folgende Hypothesen abgeleitet werden:

**H<sub>1</sub>:** *Die Höhe spezifischer Investitionen erhöht das empfundene Performance Risiko:*

**H<sub>1a</sub>:** *Die Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters erhöht das Performance Risiko beider Marktseiten.*

**H<sub>1b</sub>:** *Die Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers erhöht das Performance Risiko beider Marktseiten.*

**H<sub>2</sub>:** *Die Höhe eigener spezifischer Investitionen erhöht das eigene empfundene Relationale Risiko.*

**H<sub>3</sub>:** *Die Höhe der spezifischen Investitionen der anderen Transaktionspartei verringert das eigene Relationale Risiko.*

**H<sub>4</sub>:** *Primäre parametrische Unsicherheit erhöht das empfundene Performance Risiko.*

**H<sub>5</sub>:** *Primäre parametrische Unsicherheit erhöht das empfundene Relationale Risiko.*

**H<sub>6</sub>:** *Performance Risiko erhöht Relationales Risiko.*

Nachdem die Hypothesen 1 bis 6 noch nicht explizit eine Marktseiten-integrierende Betrachtungsweise eingenommen haben, soll im nächsten Abschnitt der schon angesprochenen Notwendigkeit der simultanen Berücksichtigung der Kalküle beider Marktseiten in Form differenzierter Hypothesen je Marktseite Rechnung getragen werden. Inwieweit zwischen Nachfrager- und Anbieterperspektive unterschieden werden muss, wird daher Thema des folgenden Abschnittes sein.

## ***5.2 Geschäftstypenkonstellationen und Ihre Auswirkungen auf die verschiedenen Formen der empfundenen Unsicherheit aus Nachfrager- und Anbietersicht***

In Kapitel 4 wurde ein modifizierter, explizit Marktseiten differenzierender Geschäftstypenansatz abgeleitet, der anhand der Dimensionen Höhe spezifischer Investitionen und Amortisationshorizont zwischen vier Geschäftstypen je Marktseite unterscheidet. Berücksichtigt man wiederum die schon im vorherigen Abschnitt angesprochene Tatsache, dass eine simultane Betrachtung des Vergleichs der Amortisationshorizonte und der Höhe der spezifischen Investitionen hilft, unsicherheitsrelevante Wirkungen zu bestimmen, so ergibt

---

<sup>457</sup> Vgl. diesbezüglich z. B. König 2009, S. 40ff.

sich zusätzlich die Notwendigkeit zu hinterfragen, ob auch Relationale Risiken vorhanden sein können, wenn der Amortisationshorizont für beide Marktseiten gleich ist. Die Antwort lässt sich leicht finden, wenn man mögliche Geschäftstypenkonstellationen nach dem in Abschnitt 4.3.2 abgeleiteten Geschäftstypenansatz analog zur Vorgehensweise MÜHLFELDS betrachtet. Es ergeben sich bei Nichtberücksichtigung des Spotgeschäftes und des Produktgeschäftes zwei kongruente und zwei disgruente Konstellationen. Im Falle der Konstellation Anbieter = Projektgeschäft/Nachfrager = Verbundgeschäft ergibt sich ein höherer Amortisationshorizont und somit eine lock-in-Situation für den Kunden. Für den Fall Anbieter = Verbundgeschäft/Nachfrager = Projektgeschäft ergibt sich analog eine umgekehrte Situation. In beiden Fällen gilt jedoch die Annahme, dass die Höhe der spezifischen Investitionen gleich hoch ist. Löst man diese Annahme auf, so stellt sich die Frage, welche Dimension bzgl. der lock in Situation die entscheidende ist. Welche Wirkungen würden sich beispielsweise in einer Situation Anbieter = Projektgeschäft/Nachfrager = Verbundgeschäft ergeben, in der der Anbieter jedoch eine deutlich höhere Investition vorgenommen hat als der Nachfrager? Die Antwort lässt sich relativ leicht finden, wenn man auf die Systematik der Ausführungen in Abschnitt 4.3.1 zurückgreift. Es ergibt sich als quasi common knowledge, dass der Anbieter seine spezifischen Investitionen mit Vollendung der Transaktion amortisiert. Folglich wird der Nachfrager kalkulieren, wie wahrscheinlich die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens des Anbieters ist. Er wird aller Wahrscheinlichkeit nach nicht sämtliche in die Entscheidung des Anbieters einfließenden Kalküle antizipieren können. Es ist ihm jedoch mindestens möglich, die Menge der Handlungsmöglichkeiten des Anbieters vorherzusagen. Auf kategorialen Messniveau ist dies die Frage nach opportunistischem Verhalten (ja oder nein). Auf metrischem Messniveau ist das die Frage nach dem Ausmaß der Ausbeutung der Quasirente (0 % - 100 %). Diese Handlungsmöglichkeiten wird der Nachfrager je nach Informationsmenge und Rationalitätsniveau mit Wahrscheinlichkeiten belegen und einen entsprechenden Erwartungswert bilden, der das Ausmaß Relationalen Risikos abbildet. Der Anbieter hingegen wird diese Kalküle des Nachfragers zumindest teilweise antizipieren und somit trotz der höheren spezifischen Investitionen ein deutlich geringeres Relationales Risiko empfinden als der Nachfrager. Mit anderen Worten bedeutet dies, dass der Amortisationshorizont immer zuerst ins Kalkül der Akteure einfließt. Erst bei gleichem Amortisationshorizont entscheidet die Differenz der Höhe der spezifischen Investitionen über das Ausmaß der empfundenen relationalen Risiken.

Hinsichtlich des Performance Risikos im Kontext dieser Arbeit ist eine Marktseiten differenzierende Betrachtung aus theoretischer Perspektive aufgrund des aus „unschuldigen“

Aktionen beider Marktseiten resultierenden Charakters der sekundären parametrischen Unsicherheit auf globaler Ebene nicht notwendig. Jedoch erscheint eine explizite Differenzierung in Form von Subdimensionen je Marktseite durchaus sinnvoll zu sein, wenn man die dyadische Natur eines Leistungserstellungsprozesses berücksichtigen will. Daraus ergibt sich Hypothese 7:

**H<sub>7</sub>:** *Globales Performance Risiko wird determiniert durch die Summe des vom Anbieter empfundenen Performance Risikos und des vom Kunden empfundenen Performance Risikos.*

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass sowohl hinsichtlich der simultanen Betrachtungen der Höhe spezifischer Investitionen und der jeweiligen Amortisationshorizonte als auch hinsichtlich der perspektivischen Betrachtung des Performance Risikos exploratives Terrain betreten wird. Hinsichtlich der spezifischen Investitionen ist dem Autor keine Studie bekannt, die einerseits zwischen diesen Dimensionen und andererseits gleichzeitig zwischen den Marktseiten differenziert. Entsprechend werden diesbezüglich sämtliche möglichen Wirkungen hypothetisiert, die sich auf Variablen beziehen, die in dem Sinne als interdependent anzusehen sind, als dass sie zumindest implizit auf eine dyadische Betrachtung abstellen. Dies sind im Einzelnen die Wirkung der Spezifischen Investitionen beider Marktseiten auf die abhängigen Variablen Performance Risiko Anbieter, Performance Risiko Nachfrager und Relationales Risiko Anbieter.

Es ergeben sich folgende Hypothesen:

**H<sub>8</sub>:** *Bei unterschiedlichem Amortisationshorizont der jeweiligen spezifischen Investitionen ergeben sich signifikant unterschiedlich starke Wirkungen der unabhängigen Variablen auf die abhängigen Variablen:*

**H<sub>8a</sub>:** *Der von der investierenden Partei antizipierte Unterschied zwischen den Amortisationshorizonten beider Parteien moderiert den von der investierenden Partei wahrgenommenen Einfluss der eigenen spezifischen Investitionen auf das eigene Performance Risiko.*

**H<sub>8b</sub>:** *Der von der investierenden Partei antizipierte Unterschied zwischen den Amortisationshorizonten beider Parteien moderiert den von der investierenden Partei wahrgenommenen Einfluss der spezifischen Investitionen der anderen Marktseite auf das Performance Risiko der anderen Marktseite.*

**H<sub>8c</sub>:** *Der von der investierenden Partei antizipierte Unterschied zwischen den Amortisationshorizonten beider Parteien moderiert den von der investierenden*



Partei wahrgenommenen Einfluss der eigenen spezifischen Investitionen auf das eigene Relationale Risiko.

**H<sub>8d</sub>:** Der von der investierenden Partei antizipierte Unterschied zwischen den Amortisationshorizonten beider Parteien moderiert den von der investierenden Partei wahrgenommenen Einfluss der spezifischen Investitionen der anderen Marktseite auf das eigene Relationale Risiko.

Die Hypothesen 8a – 8d bezogen sich auf die wahrgenommene Differenz der Höhe der spezifischen Investitionen. Geht man jedoch davon aus, dass von den Parteien auch Wirtschaftlichkeitsrechnungen angestellt werden, so ergibt sich folgende Hypothese:

**H<sub>9</sub>:** Bei gleichem Amortisationshorizont der spezifischen Investitionen moderiert die von den Transaktionspartnern kalkulierte Differenz der Höhe der spezifischen Investitionen entsprechend der Hypothesen 8a-8d.

Abbildung 16 gibt eine Zusammenfassung der Hypothesen 1 - 9:

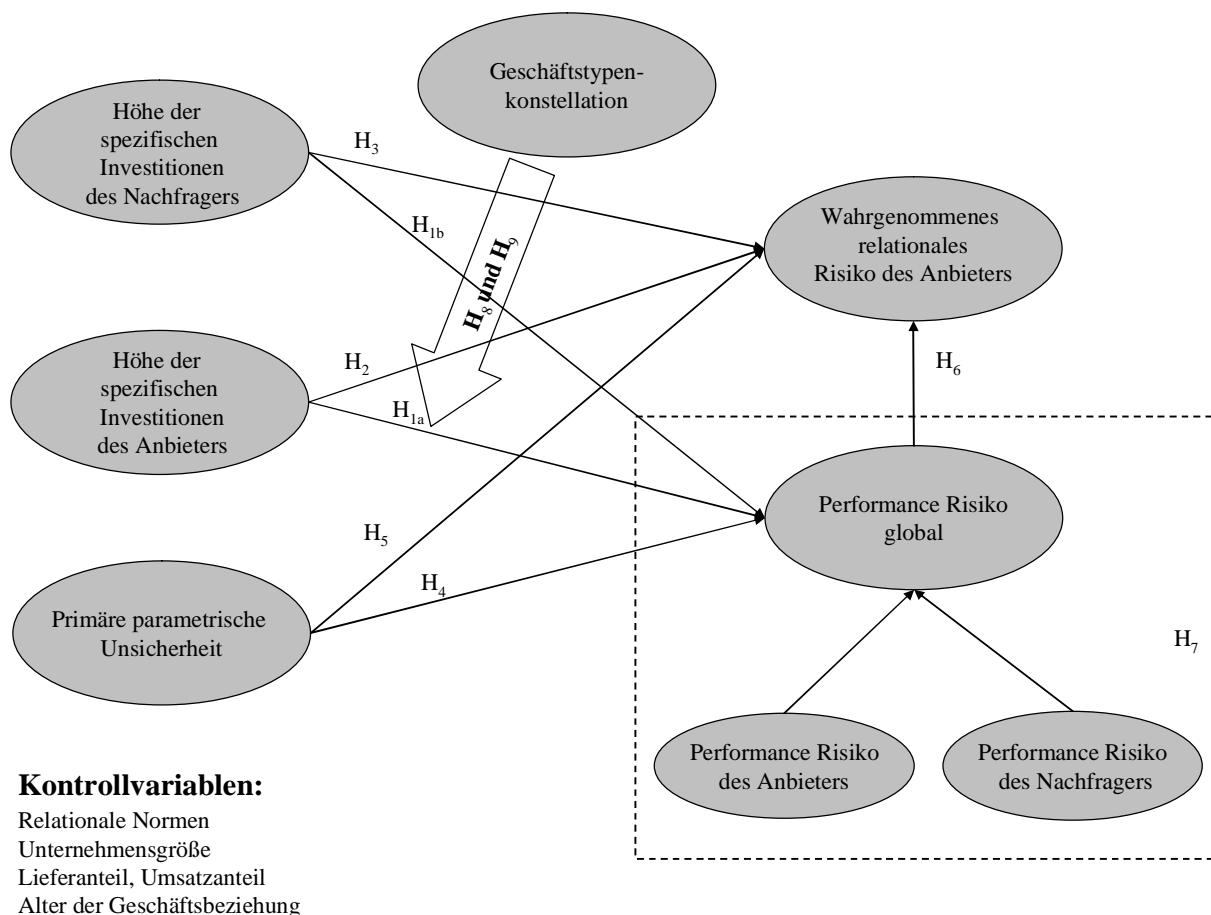


Abbildung 17: Strukturmodell 1.

Quelle: eigene Erstellung.

Im nächsten Schritt soll die Funktion von Verträgen analog in Hypothesen überführt werden.

### **5.3 Das Konstrukt vertraglicher Governance Regelungen**

Wie schon in Abschnitt 3.1.2 besprochen, hat ECKHARD drei verschiedene Formen von Vertragsfunktionen identifiziert, wobei er die Vertragsfunktion der Koordination gewissermaßen aus der Organisationstheorie in das seinen Ausführungen zugrundeliegende transaktionskostentheoretische Gerüst integriert. ECKHARD spricht weiterhin von der Notwendigkeit der Herstellung eines transaktionskostenminimalen Fits zwischen den vertraglichen Regelungen *vertragliche Absicherungsregelungen*, *vertragliche Koordinationsregelungen* und *vertragliche Anpassungsregelungen* und den Transaktionscharakteristika *Faktorspezifität*, *Aufgabeninterdependenz* und *Umweltunsicherheit*.<sup>458</sup> Entsprechend postuliert er vertragliche Regelungen in seinen Hypothesen als abhängige Variable, da sie das Werkzeug darstellen, Transaktionskosten zu senken, indem sie optimal auf die Transaktionscharakteristika abgestimmt werden. Fließen nun aber die verschiedenen sekundären parametrischen Unsicherheitsarten mit in das Fit-Kalkül ein, so ergibt sich die Notwendigkeit einer sequentiellen Betrachtung der Herstellung dieses Fits bzgl. der Wirkungen auf die verschiedenen Formen von Unsicherheit einerseits und der simultanen Betrachtung der Kalküle beider Transaktionsparteien andererseits. Geht man davon aus, dass sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite ähnliche begrenzt rationale Überlegungen vorgenommen werden, so ergibt sich die Notwendigkeit einer Unsicherheitsreduktion unter möglichst genauer Berücksichtigung der Unsicherheiten der anderen Marktseite. D. h., beide Parteien werden versuchen sowohl Transaktionskosten erhöhende Performance Risiken als auch Transaktionskosten erhöhende Verhaltensrisiken zu minimieren. Erstere sind dabei in Abhängigkeit der von ECKHARD postulierten Aufgabeninterdependenz zu minimieren, die sich aus transaktionskostentheoretischer Perspektive in der Gesamtsumme der spezifischen Investitionen widerspiegelt. Letztere werden bedingt durch die Höhe der potenziell ausbeutbaren Quasi-Rente, die wiederum durch den, wie in den Abschnitten 4.3.1 und 5.1 diskutiert, nicht metrischen, nicht zwangsläufig linear verlaufenden Spezifitätsgrad determiniert wird. Der Spezifitätsgrad ist aber, bezogen auf das jeweils betrachtete Investment, zumindest teilweise in einem Amortisationshorizontevergleich der jeweiligen spezifischen Investitionen zu finden. Für die Beziehung zwischen institutionellem vertraglichen Arrangement und den jeweiligen

---

<sup>458</sup> Vgl. Eckhard 2008, S. 56.

Transaktionsmerkmalen bedeutet dies, dass Vertragsfunktionen Unsicherheiten reduzieren müssen, um Transaktionskosten zu senken. Insofern müssen Verträge im Kontext unserer Arbeit als abhängige Variable der Transaktionscharakteristika *Höhe der spezifischen Investitionen* und *primärer parametrischer Unsicherheit* angesehen werden. Die Vertragsinhalte dienen jedoch zugleich dem Zwecke der Minimierung der vorhandenen und ebenfalls durch die Transaktionscharakteristika verursachten endogenen Unsicherheitsformen. Das heißt für die Ableitung von Hypothesen:

*H<sub>10</sub>: Die Höhe spezifischer Investitionen führt zu einem verstärkten Einsatz von vertraglichen Instrumenten.*

*H<sub>10a</sub>: Die Höhe spezifischer Investitionen seitens des Anbieters führt zu einem verstärkten Einsatz von vertraglichen Instrumenten.*

*H<sub>10b</sub>: Die Höhe spezifischer Investitionen seitens des Nachfragers führt zu einem verstärkten Einsatz von vertraglichen Instrumenten.*

*H<sub>11</sub>: Primäre parametrische Unsicherheit führt zu einem verstärkten Einsatz vertraglicher Instrumente.*

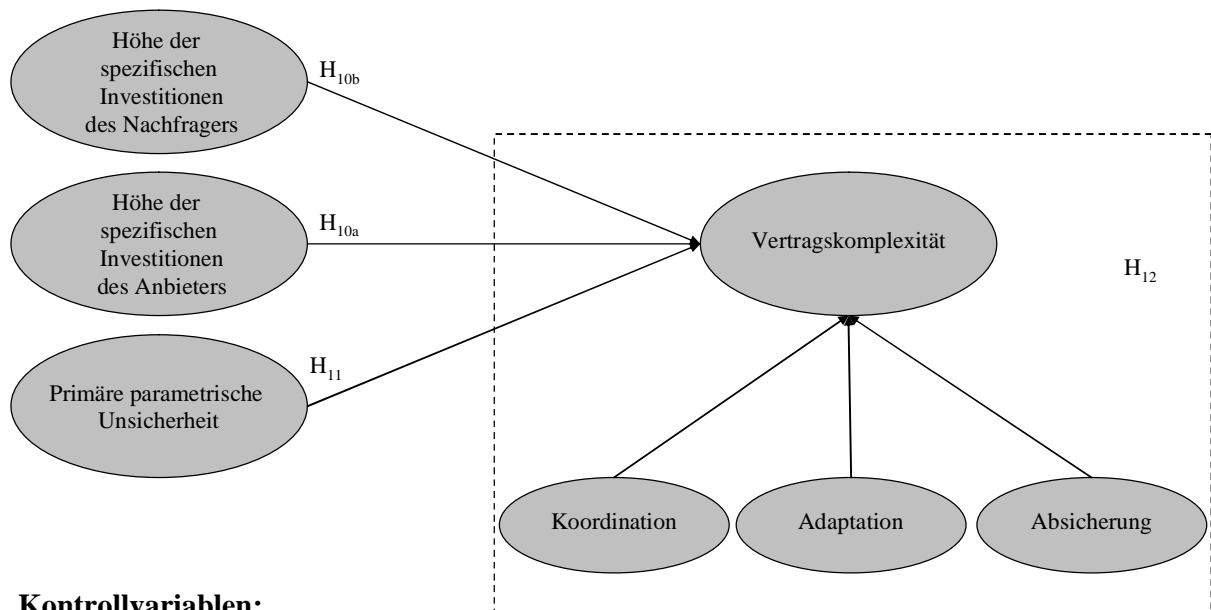
Hypothese 12 ergibt sich aus den Ausführungen zur Arbeit von ECKHARD in Abschnitt 3.1.2 dieser Arbeit, der zwischen den Vertragsfunktionen Koordination, Anpassung und Absicherung differenziert und entsprechende Beispiele anführt:<sup>459</sup>

*H<sub>12</sub>: Vertragskomplexität setzt sich zusammen aus verschiedenen Vertragsbestandteilen, die entweder der Koordination oder der Anpassung oder der Absicherung von Transaktionen dienen.*

Abbildung 18 fasst das Hypothesengerüst zusammen:

---

<sup>459</sup> Vgl. dazu nochmals Eckhard 2008, S. 43ff.



**Kontrollvariablen:**

- Relationale Normen
- Unternehmensgröße
- Lieferanteil, Umsatzanteil
- Alter der Geschäftsbeziehung

**Abbildung 18: Strukturmodell 2.**

Quelle: eigene Erstellung.

Es bleibt festzuhalten, dass mit Ausnahme der Hypothesen 10a und 10b eine zwar Theorie geleitete, dennoch primär Struktur entdeckende Hypothesenformulierung vorgenommen wurde, da mit der Differenzierung zwischen Anbieter- und Nachfragerseite, Höhe der spezifischen Investitionen und Amortisationshorizont sowie zwischen Performance Risiken und Relationalen Risiken systemisches Neuland insofern betreten wurde, als dass bisherige Studien zwar durchaus mindestens eine dieser Differenzierungen, jedoch nie eine Interdependenzbetrachtung aller drei Differenzierungen vorgenommen haben. Analog ist auch die Adaption der Dimensionsunterscheidung verschiedener Vertragsfunktionen nach ECKHARD als Struktur entdeckend anzusehen, da ECKHARDS Arbeit zum einen die erste ist, die explizit zwischen diesen drei Dimensionen unterscheidet, zum anderen die empirische Überprüfung branchenspezifisch durchführt und außerdem „nur“ mit Hilfe einer multiplen Regression immer nur eine Vertragsfunktion als abhängige Variable betrachtet. Aus der Überführung der verschiedenen Geschäftstypen in testbare Hypothesen einerseits und der branchenspezifischen Überprüfung durch ECKHARD andererseits ergibt sich die Notwendigkeit einer - wenn möglich - branchenübergreifenden Überprüfung, um bei empirischer Bestätigung einen möglichst hohen Grad an Verallgemeinerbarkeit zu

erreichen.<sup>460</sup> Wie ein solches Hypothesengerüst einer adäquaten empirischen Überprüfung unterzogen werden kann, soll daher Thema des nächsten Kapitels sein.

---

<sup>460</sup> Vgl. diesbezüglich u. a. Zaltman et al. 1988, S. 109f.

## 6 Empirische Überprüfung

Wie im vorherigen Kapitel schon angesprochen ergibt sich ein zwar primär theoretisch deduziertes, jedoch in seiner Gesamtheit bisher noch nie empirisch getestetes Kausalmodell, das klare Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen latenten Variablen formuliert.<sup>461</sup> Daher scheint die Strukturgleichungsmodellierung die Methode der Wahl für das weitere Vorgehen zu sein.<sup>462</sup> Um dieses Hypothesenset mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells einer möglichst breiten Prüfung zu unterziehen, wurde ein branchenübergreifend einsetzbarer Online-Fragebogen entwickelt, der sich an möglichst viele Fach- und Führungskräfte in Business-to-Business-Vertriebs- oder Marketingfunktionen richtet.

Generell lässt sich innerhalb der Strukturgleichungsmodellierung zwischen der sogenannten Kovarianzstrukturanalyse und dem varianzanalytischen Ansatz unterscheiden.<sup>463</sup> Über die Vor- und Nachteile beider Methoden und die daraus zu folgernden Anwendungsvoraussetzungen ist in den letzten Jahren intensiv und konstruktiv diskutiert worden.<sup>464</sup> Dabei hat sich der Diskurs dahingehend entwickelt, beide Methoden als komplementär anzusehen. Die jüngste Veröffentlichung in einem der international führenden Marketing-Journals kommt entsprechend zu dem Schluss, dass sich die Wahl des jeweiligen Verfahrens vor allem nach dem Zweck der Untersuchung richten sollte.<sup>465</sup> So stellen die Autoren fest: „[...] PLS analysis should be preferred when the emphasis is on prediction and

---

<sup>461</sup> Die Unterscheidung zwischen latenten und manifesten Variablen sowie deren Implikationen für Anwendungsvoraussetzungen bestimmter statistischer Verfahren seien an dieser Stelle nicht vertieft. Umfassende diesbezügliche Überblicke finden sich u.a. bei Backhaus et al. 2008, S. 339ff., Saab 2007, S. 133ff. oder Herrmann/Huber/Kressmann 2006, S. 36ff.

<sup>462</sup> Vgl. zu den Kriterien „wissenschaftlicher“ Hypothesen Bortz/Döring 2006, S. 4 und zu einer kurzen aber ausführlichen Diskussion der allgemeinen Bedeutung der Strukturgleichungsmodellierung Weiber/Mühlhaus 2010, S. 7ff. sowie Bortz/Döring 2006, S. 521ff. Vgl. außerdem Homburg/Hildebrandt 1998, S. 17; Homburg/Pflesser 2000, S. 635. Eine ebenfalls ausführliche Diskussion des Kausalitätsbegriffs findet man zudem z. B. bei Buckler 2001, S. 16ff.

<sup>463</sup> Dabei ist der kovarianzanalytische Ansatz der Strukturgleichungsanalyse zu verstehen als „auf dem Fundamentaltheorem der Faktorenanalyse ganzheitlicher Ansatz, bei dem alle Parameter eines Strukturgleichungsmodells auf Basis der Informationen aus der empirischen Varianz-Kovarianzmatrix bzw. Korrelationsmatrix simultan geschätzt werden.“ (Weiber/Mühlhaus 2010, S. 47). Man spricht diesbezüglich auch von einem sogenannten full-information-approach. Beim PLS-Ansatz hingegen handelt es sich hingegen um einen regressionsanalytischen Ansatz, bei dem die Beziehungen zwischen den Parametern eines Strukturgleichungsmodells sukzessive geschätzt werden (sog. partial-information-approach). Dabei ist die Zielsetzung des PLS-Ansatzes die möglichst genaue Reproduktion der empirischen Ausgangsdatenmatrix unter der Bedingung der Minimierung der Messfehler im Modell mittels Kleinstquadrateschätzungen (vgl. diesbezüglich u. a. Weiber/Mühlhaus 2010, S. 63ff.; Herrmann et al. 2006, S. 37). Entsprechend wird der varianzanalytische Ansatz in der Literatur Partial Least Squares (PLS)-Ansatz genannt. Entsprechender Nachteil des PLS-Ansatzes ist es, dass keine adäquaten globalen Gütemaße zur Kontrolle der Messfehler zur Verfügung stehen.

<sup>464</sup> Vgl. diesbezüglich u. a. Weiber/Mühlhaus 2010, S. 65ff. sowie die dort angegebene Literatur. Auch Saab 2007, S. 139ff. diskutiert Vor- und Nachteile ausführlich.

<sup>465</sup> Vgl. Reinartz/Haenlein/Henseler 2009, S. 341f.

theory development, as the statistical power of PLS is always larger than or equal to that of CBSEM.”<sup>466</sup> Es bleibt also festzustellen, dass die Methodik der Strukturgleichungsmodellierung im Allgemeinen und die Methode des PLS-Ansatzes im Speziellen besonders gut geeignet erscheinen, den empirischen Rahmen dieser Arbeit zu bilden. Deswegen soll im folgenden Abschnitt kurz auf die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des PLS-Ansatzes eingegangen werden.<sup>467</sup>

## ***6.1 Validierung von Kausalmodellen mit Hilfe des PLS-Ansatzes***

### **6.1.1 Gütebeurteilung reflektiver Messmodelle**

In einem reflektiven Messmodell wird unterstellt, dass die der latenten Variablen zugeordneten Indikatoren von der betrachteten Variable verursacht werden.<sup>468</sup> Wenn sich die Ausprägung der latenten Variablen ändert, so verändern sich auch die Werte aller ihrer Indikatoren. Im Falle einer fehlerfreien Messung würden die Indikatoren daher zu 100 % korrelieren. Aus diesem Grund gilt eine hohe Korrelation aller Indikatoren untereinander als wichtiger Hinweis für ein reliables und valides Messmodell.<sup>469</sup> Da die Indikatoren grundsätzlich untereinander „austauschbar“ sind, kann zur Steigerung der Güte des Messmodells auch eine Eliminierung gering korrelierter Indikatoren erfolgen.<sup>470</sup>

Es existieren verschiedene Kennziffern, um die Güte eines reflektiven Messmodells mit dem PLS-Ansatz zu prüfen.<sup>471</sup> Tabelle 7 gibt einen entsprechenden Überblick:<sup>472</sup>

---

<sup>466</sup> Ebenda, S. 332.

<sup>467</sup> Als zu nutzende Software wird dabei in den folgenden Ausführungen ausschließlich das Programm SmartPLS (vgl. Ringle/Wende/Will 2005) angenommen. Einen umfassenden Überblick über verfügbare Programme, denen ein varianzanalytischer Ansatz zugrunde liegt, bieten Temme/Kreis 2005.

<sup>468</sup> Vgl. Fassott/Eggert 2005, S. 36ff.; außerdem Eberl 2004, S. 2ff.

<sup>469</sup> Vgl. Homburg/Giering 1996, S. 8ff.

<sup>470</sup> Vgl. Fassott/Eggert 2005, S. 37f.; s.a. Eberl 2004, S. 3f.

<sup>471</sup> Vgl. Krafft/Götz/Liehr-Gobbers 2005, S. 73ff.; Herrmann et al. 2006, S. 56f; Saab 2007, S. 150ff.; Henseler/Ringle/Sinkovics 2009, S. 298ff.; vgl. Weiber/Mühlhaus 2010, S. 255.

<sup>472</sup> Die Vielzahl an mittlerweile verfügbaren ergiebigen Kriterienkatalogen lässt es in dieser Arbeit wenig sinnvoll erscheinen, sämtliche Gütekriterien zum wiederholten Male inhaltlich zu diskutieren. Vielmehr sei diesbezüglich nochmals auf die vorgenannten Quellen sowie die dort zitierte Literatur verwiesen.

<b>Güteart</b>	<b>Definition</b>	<b>Methoden/Kriterien</b>	<b>Anforderung</b>
Inhaltsvalidität	Abbildungsgrad der Konstruktbedeutung durch die Indikatoren	Qualitativ und/oder quantitativ; explorative Faktorenanalyse (Kaiser-Kriterium)	einfaktorielle Struktur (Eigenwert > 1); mind. 50% erklärte Varianz
Indikatorreliabilität	Erklärungsgrad der Indikatorvarianz durch das Konstrukt	Höhe der Faktorladungen (PLS-Schätzung);  Signifikanz der Faktorladungen (Bootstrapping)	Indikatorreliabilität nicht < 0,5 bzw. Faktorladungen > 0,7 (Elimination bei Faktorladungen < 0,4); Signifikanz der Ladungen (t-Werte)
Konstruktreliabilität	Erklärungsgrad, wie gut ein Konstrukt durch die ihm zugeordneten Indikatorvariablen gemessen wird	Cronbach's Alpha (standardisiert) und (korrigierte) Interne Konsistenz (nach Fornell-Larcker)	Cronbach's Alpha (standardisiert) nicht < 0,7 Konsistenz (nach Fornell-Larcker) nicht < 0,7
Diskriminanzvalidität	Unterschiedlichkeitsgrad der Messungen verschiedener Konstrukte mit einem Messinstrument	Explorative Faktorenanalyse (Vergleich der Faktorladungen);  Fornell-Larcker-Kriterium (1981, S. 46)	Indikatoren laden hoch ( $\geq 0,4$ ) auf einen Faktor und deutlich niedriger auf andere Faktoren;  DEV > quadrierte Korrelation der latenten Variable mit anderen latenten Variablen; DEV nicht < 0,5

**Tabelle 7: Gütebeurteilung reflektiver Messmodelle.**  
in Anlehnung an Krafft et al. 2005, S. 75 und Saab 2007, S. 153.

Nachdem kurz die Gütekriterien für die Evaluierung reflektiver Messmodelle aufgeführt wurden, sollen im Folgenden, in ebenso kompakter Form, die Kriterien und Möglichkeiten formativer Messmodelle aufgeführt werden.

### 6.1.2 Gütebeurteilung formativer Messmodelle

Bei formativen Messmodellen verursachen die Indikatoren die latente Variable. Die vermutete Kausalitätsrichtung ist umgekehrt zum reflektiven Fall.<sup>473</sup> Ändert sich der Wert eines der Indikatoren, so verändert sich auch die latente Variable. Die weiteren der Variablen zugeordneten Indikatoren können, müssen aber nicht zwangsläufig davon unbeeinflusst bleiben. Eine Veränderung der latenten Variable muss also nicht mit der Veränderung aller ihrer Indikatoren einhergehen. Vielmehr stellen die Indikatoren unterschiedliche Facetten eines Konstruktes dar. Formative Indikatoren sind also, im Gegensatz zu reflektiven Indikatoren, in der Regel keine austauschbaren Messungen eines Konstruktes. Man kann also mit Hilfe der Korrelationen zwischen den Indikatoren pauschal keine Aussage über deren Güte treffen. Entsprechend ist die Eliminierung von Indikatoren im Gegensatz zum

<sup>473</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Diamontopoulos/Winklhofer 2001, S. 269ff.; Eberl 2004, S. 5ff.; Fassott/Eggert 2005, S. 38; Krafft et al. 2005, S. 76; Saab 2007, S. 154 ff.; Henseler et al. 2009, S. 298ff. sowie Weiber/Mühlhaus 2010, S. 255.



reflektiven Fall nicht ohne Weiteres möglich, da der Bedeutungsgehalt des Konstrukts unter Umständen substantiell verändert wird. Auch sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass für eine möglichst gute Messung der latenten Variablen sämtliche formativen Indikatoren bekannt sein sollten. Daher muss die Beurteilung formativer Messmodelle in einigen Punkten abweichend von der Beurteilung reflektiver Messmodelle erfolgen.<sup>474</sup> Tabelle 8 gibt einen entsprechenden Überblick:

<b>Güteart</b>	<b>Definition</b>	<b>Methoden/Kriterien</b>	<b>Anforderung</b>
Inhalts- bzw. Expertenvalidität	Ausmaß der Übereinstimmung zwischen a priori beabsichtigter und tatsächlicher Indikatorzuordnung	Anderson/Gerbing (1991)-Verfahren (im Rahmen des Pretest); Quantitative Analyse (nach Homburg 2000, S. 124ff.) im Rahmen der PLS-Schätzung	Anderson/Gerbing-Verfahren: Möglichst hohes Ausmaß der Übereinstimmung zwischen geplanter und tatsächlicher Indikatorenzuordnung; PLS-Schätzung: Erfüllung der Beurteilungskriterien analog zum Strukturmodell (vgl. Abschnitt 6.1.2 dieser Arbeit)
Indikatorrelevanz	Überprüfung der Indikatoren auf Ihren Beitrag zur Konstruktbildung	Gewichte der Indikatoren (Höhe und Signifikanz); Prüfung auf Multikollinearität	Möglichst hoher und signifikanter Anteil an der Varianzaufklärung; Elimination nur auf Basis theoretischer Überlegungen oder bei Multikollinearität (VIF > 10) <sup>475</sup>
Externe Validität	Evaluation der Gültigkeit der Konstruktmessung	MIMIC-Modell bzw. Zwei-Konstrukt-Modell; alternativ: nomologische Validität oder Konkurrentvalidität	Zusätzliche, reflektive Operationalisierung erforderlich (Überprüfung der Stärke, Richtung und Signifikanz des Zusammenhangs); alternativ: Überprüfung der Stärke, Richtung und Signifikanz eines theoretisch begründbaren Zusammenhangs zu einer weiteren latenten Variable im Strukturmodell oder nomologischen Netzwerk

**Tabelle 8: Gütebeurteilung formativer Messmodelle.**  
in Anlehnung an Krafft et al. 2005, S. 82 und Saab 2007, S. 157.

Nachdem die Gütekriterienkataloge sowohl für formative als auch für reflektiv operationalisierte äußere Modelle aufgeführt wurden, werden im folgenden die varianzanalytischen Kriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen erörtert.

### 6.1.2 Gütebeurteilung von Strukturmodellen

Mit dem PLS-Schätzverfahren können im Gegensatz zum kovarianzanalytischen Ansatz aufgrund der Verteilungsfreiheit des Ansatzes keine inferenzstatistischen Tests durchgeführt

<sup>474</sup> Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 271ff.; Krafft et al. 2005, S. 76ff.

<sup>475</sup> Andere Autoren geben den Grenzwert für den Variance Inflation Factor deutlich niedriger an. Vgl. diesbezüglich Weiber/Mühlhaus 2010, S. 207f., die schon bei VIF-Werten >3 eine genaue inhaltliche Untersuchung der betroffenen Indikatoren empfehlen.

werden. Es stehen deshalb zur Überprüfung des Strukturmodells nur nicht-parametrische Tests zur Verfügung.<sup>476</sup> Tabelle 9 gibt einen entsprechenden Überblick.

Güteart	Definition	Methoden/Kriterien	Anforderung
Bestimmtheitsmaß	Anteil der erklärten Varianz des Konstrukts	$R^2$ (wie bei multipler Regression)	$R^2$ möglichst groß, aber Anforderungen abhängig vom Erklärungsziel
Pfadkoeffizienten	Stärke der Wirkungsbeziehungen zwischen den Konstrukten	standardisierte $\beta$ -Koeffizienten (wie bei multipler Regression); t-Statistik (Bootstrapping)	Signifikanter Koeffizient, Vorzeichen gemäß Hypothese
Erklärungsbeitrag	Substantieller Einfluss der exogenen auf die endogenen Variablen	$f^2$ (Effektgröße nach Chin, 1998) $f^2 = \frac{R_{incl}^2 - R_{excl}^2}{1 - R_{incl}^2}$	$f^2 = 0,02$ (schwacher Einfluss) $f^2 = 0,15$ (moderater Einfluss) $f^2 = 0,35$ (substanzieller Einfluss)
Prognoserelevanz	Anpassung des Modells an die empirischen Daten	$Q^2$ (Stone-Geisser-Test-Kriterium) $Q_j^2 = 1 - \frac{\sum_k E_{jk}}{\sum_k O_{jk}}$	$Q^2 > 0$

**Tabelle 9: Gütebeurteilung des Strukturmodells.**  
in Anlehnung an Krafft et al. 2005, S. 85 und Saab 2007, S. 160.

Nachdem ein allgemeiner Überblick über die bei Verwendung des PLS-Ansatzes heranzuziehenden Gütekriterien gegeben wurde, soll im Folgenden die Operationalisierung der in den vorherigen Kapiteln erfolgten konzeptualisierten latenten Variablen erfolgen.

## 6.2 Operationalisierung der exogenen Variablen

Als exogenen Konstrukte wurden im Rahmen der Ableitung der Hypothesen in Kapitel 5 die Variablen Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters, Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers, Primäre parametrische Unsicherheit, Relationale Normen sowie diverse Kontrollvariablen angeführt. Diese sollen nun im Einzelnen eine Operationalisierung im Sinne der von WEIBER/MÜHLHAUS<sup>477</sup> vorgeschlagenen Vorgehensweise erfahren.

### 6.2.1 Operationalisierung des Konstruktes Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters

Bei der Diskussion des Konstruktes der Faktorspezifität wurde klar, dass obwohl das Konstrukt der Faktorspezifität im Vergleich zum Konstrukt der Unsicherheit die

<sup>476</sup> Vgl. hierzu Chin 1998, S. 316ff.; Krafft et al. 2005, S. 83; Saab 2007, S. 157ff.; Henseler et al. 2009, S. 303ff.; Weiber/Mühlhaus 2010, S. 255ff.

<sup>477</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010, S. 79ff.

eindeutigeren Operationalisierungen und die größere empirische Bestätigung erfahren hat, auch bezüglich der Operationalisierung der Faktorspezifität Verbesserungspotential besteht. Einerseits bietet sich aus theoretisch deduktiver Perspektive deutliches Verbesserungspotenzial hinsichtlich der differenzierteren Betrachtung der Dimensionalität. Andererseits unterliegen bisherige Operationalisierungen hinsichtlich der verschiedenen Typen der Faktorspezifität einer gewissen Pfadabhängigkeit, da sie sich zumeist an den von WILLIAMSON<sup>478</sup> eingeführten sechs Arten von Faktorspezifität orientieren und in den seltensten Fällen alle Arten von Faktorspezifität gleichzeitig betrachten.<sup>479</sup> Weiterhin stellt sich die Frage, ob die Arten der Faktorspezifität reflektiv oder formativ operationalisiert werden sollten.<sup>480</sup> Mit Hilfe des Fragenkataloges nach FASSOT/EGGERT lässt sich im Zweifelsfall eine gewisse Tendenz bestimmen, wobei Fragenkataloge dieser Art zwar zu Orientierungszwecken nützlich sind, es letztlich jedoch „(...) genügt, die Frage nach der kausalen Richtung zwischen Indikator und Konstrukt (...) zu beleuchten, weil daraus die übrigen Eigenschaften folgen.“<sup>481</sup> Tabelle 10 zeigt den entsprechenden Fragenkatalog, wobei immer jeweils die erste Antwortalternative auf einen reflektiven und die zweite Antwortalternative auf einen formativen Zusammenhang hindeutet.

	<b>Frage</b>	<b>Antwortalternative</b>
1.	Sind die Indikatoren definierende Charakteristika oder Manifestationen der latenten Variablen?	Manifestationen/definierende Charakteristika
2.	Würden Änderungen in der Ausprägung der Indikatoren eine Veränderung der latenten Variablen Verursachen?	nein/ja
3.	Würden Änderungen in der Ausprägung der latenten Variablen eine Veränderung der Indikatoren Verursachen?	ja/nein
4.	Haben die Indikatoren den gleichen bzw. einen ähnlichen Inhalt oder beziehen sie sich auf ein gemeinsames Thema?	ja/nicht erforderlich
5.	Würde die Elimination eines Indikators den konzeptionellen Inhalt der latenten Variable verändern?	nein/möglich
6.	Sind Veränderungen in der Ausprägung eines Indikators verbunden mit gleichgerichteten Veränderungen der übrigen Indikatoren?	ja/nicht erforderlich
7.	Haben die Indikatoren dieselben Antezedenzen und Konsequenzen?	ja/nicht erforderlich

**Tabelle 10: Fragenkatalog zur Entscheidungsunterstützung über formative oder reflektive Indikatoren**

Quelle: Fassott/Eggert 2005, S. 43; Fassott 2006, S. 71.

In Falle der verschiedenen Typen von Faktorspezifität ergibt sich ein eindeutiges Bild zu Gunsten eines formativen Messzusammenhangs. Entsprechend wird zum Zwecke einer

<sup>478</sup> Williamson 1991, S. 281.

<sup>479</sup> Vgl. Lohtia et al. 1994, S. 261ff.

<sup>480</sup> Vgl. bzgl. misspezifizierter Konstrukte und der „Pfadabhängigkeit“ empirischer Marketingforschung aufgrund der impliziten Übernahme der Zwangsläufigkeit reflektiver Operationalisierungen aus der klassischen psychologischen Testtheorie u. a. Jarvis/Mackenzie/Podsakoff 2003, S. 199ff. Die Klärung der Frage, ob Faktorspezifität in der Vergangenheit primär reflektiv oder formativ operationalisiert wurde, steht nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Es sei aber an dieser Stelle angemerkt, dass die erste Anwendung der Transaktionskostentheorie (Anderson, 1985) eine formative Operationalisierung mit Hilfe einer Index-Konstruktion vorgenommen hat.

<sup>481</sup> Herrmann et al. 2006, S. 47.

theoretisch möglichst vollständigen theoretischen Operationalisierung der Höhe der spezifischen Investitionen folgende Itembattery abgeleitet:<sup>482</sup>

- *Spezifische\_Investitionen\_formativ\_1*: Speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden haben wir personelle Anpassungen vorgenommen.
- *Spezifische\_Investitionen\_formativ\_2*: Speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden haben wir unsere Produktions- und Lagerkapazitäten angepasst.
- *Spezifische\_Investitionen\_formativ\_3*: Speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden haben wir signifikante Investitionen im Bereich des Anlagevermögens (z. B. Maschinen, Werkzeuge, Hard-/Software) durchgeführt.
- *Spezifische\_Investitionen\_formativ\_4*: Für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden haben wir sowohl monetär als auch zeitlich in spezielles Know-How (z. B. durch Schulungsmaßnahmen) investiert.
- *Spezifische\_Investitionen\_formativ\_5*: Für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden haben wir signifikante räumliche Abstimmungen (z. B. Standortentscheidungen, -investitionen) getroffen.

Man beachte, dass nur Items für Humankapitalspezifität, Sachkapitalspezifität, Widmungsspezifität und Standortspezifität für einen Business-to-Business-Marketing Kontext in Anlehnung an bereits etablierte Skalen nach ROKKAN/HEIDE/WATHNE und CANNON/ACHROL/GRUNDLACH sowie SAAB angepasst wurden. Im Prozess der Anpassung wurde außerdem im immer wieder durchgeführten Abgleich mit den sechs Typen nach WILLIAMSON deutlich, dass die Dimensionen nach WILLIAMSON weder überschneidungsfrei noch vollständig zu sein scheinen. Beispielsweise wären vor dem Hintergrund der Ausformulierung der fünf Items im Kontext dieser Arbeit sämtliche Items gleichzeitig als Formen der temporären Faktorspezifität zu verstehen gewesen, da sie sich alle ausschließlich auf das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit einem Kunden beziehen.<sup>483</sup>

Dennoch erscheinen die fünf generierten Items den Kontext spezifischer Investitionen im Business-to-Business-Marketing aus sachlogischen Überlegungen mindestens genauso vollständig zu erfassen wie bisherige Operationalisierungen. Trotzdem soll der Tatsache der nicht vollständigen formativen Operationalisierung dahingehend Rechnung getragen werden, dass zusätzlich zu den formativen Indikatoren globale reflektive Indikatoren formuliert werden, die dann die Überprüfung der externen Validität des Messmodells mit Hilfe eines Zwei-Konstrukt-Modells möglich machen.<sup>484</sup>

Die abgeleiteten reflektiven Indikatoren sind im Einzelnen:<sup>485</sup>

- *Spezifische\_Investitionen\_reflektiv\_1*: Insgesamt haben wir speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden sehr viel investiert.

---

<sup>482</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „Gar nicht“ bis 7 = „in hohem Maße“.

<sup>483</sup> Zumindest wäre nicht auszuschließen gewesen, dass sie unter temporärer Spezifität zu subsumieren gewesen wären.

<sup>484</sup> Vgl. diesbezüglich u. a. Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 272f.; Albers/Götz 2006, S. 674.

<sup>485</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „Trifft völlig zu“.

- *Spezifische\_Investitionen\_reflektiv\_2*: Insgesamt haben wir speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden sehr viele Anpassungen vorgenommen.
- *Spezifische\_Investitionen\_reflektiv\_3*: Insgesamt haben wir speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden sehr viel Geld in die Hand genommen.
- *Spezifische\_Investitionen\_reflektiv\_4*: Das gesamte Ausmaß der speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden vorgenommenen Investitionen und Anpassungen war sehr hoch.

## 6.2.2 Operationalisierung des Konstruktes Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers

Die spezifischen Investitionen des Nachfragers nach Einschätzung des Anbieters wurden analog zu den Items der Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters operationalisiert.

Für die formativen Items ergibt sich folgende Itematterie:<sup>486</sup>

- *Anbieterspezifische\_Investitionen\_formativ\_1*: Unseres Erachtens hat der Kunde für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns interne Personalanpassungen vorgenommen.
- *Anbieterspezifische\_Investitionen\_formativ\_2*: Unseres Erachtens hat der Kunde speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns in zusätzliches Anlagevermögen (z. B. Maschinen, Werkzeuge, Hard-/Software) investiert.
- *Anbieterspezifische\_Investitionen\_formativ\_3*: Unseres Erachtens hat der Kunde speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns in zeitlicher und/oder monetärer Hinsicht in Know-How investiert (z. B. spezielle Trainings etc.).
- *Anbieterspezifische\_Investitionen\_formativ\_4*: Unseres Erachtens hat der Kunde speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns seine Fertigungs-, Lager- und/oder Logistikkapazitäten angepasst.
- *Anbieterspezifische\_Investitionen\_formativ\_5*: Unseres Erachtens hat der Kunde speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns signifikante räumliche Abstimmungen (z.B: Standortentscheidungen, -investitionen) getroffen.

Für die reflektiven Indikatoren ergeben sich folgende Formulierungen:<sup>487</sup>

- *Anbieterspezifische\_Investitionen\_reflektiv\_1*: Insgesamt hat der Kunde speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns sehr viel investiert.
- *Anbieterspezifische\_Investitionen\_reflektiv\_2*: Insgesamt hat der Kunde speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns sehr viele Anpassungen vorgenommen.
- *Anbieterspezifische\_Investitionen\_reflektiv\_3*: Insgesamt hat der Kunde speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns sehr viel Geld in die Hand genommen.
- *Anbieterspezifische\_Investitionen\_reflektiv\_4*: Das gesamte Ausmaß der vom Kunden speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns vorgenommenen Investitionen und Anpassungen war sehr hoch.

## 6.2.3 Operationalisierung des Konstruktes primärer parametrischer Unsicherheit

Die Operationalisierung des Konstruktes der primären parametrischen Unsicherheit gestaltet sich schwieriger als die Operationalisierung der Höhe spezifischer Investitionen, weil bisherige Operationalisierungen meist, wenn überhaupt, nur zwischen exogener

<sup>486</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „Gar nicht“ bis 7 = „in hohem Maße“.

<sup>487</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „Trifft völlig zu“.

parametrischer und endogener Verhaltensunsicherheit unterschieden haben.<sup>488</sup> Auch die Operationalisierung externer Umweltunsicherheit als Performance Ambiguity ist vor dem Hintergrund des dieser Arbeit zugrunde liegenden Performancerisiko-Verständnisses nur schwer vorzunehmen. Es erscheint daher sinnvoll, auf eine Operationalisierung der externen Umweltunsicherheit im Sinne der Umweltdynamik zurückzugreifen. Eine der vor dem Hintergrund eines triadischen Marketingverständnisses<sup>489</sup> (Anbieter-Kunde-Wettbewerber) diesbezüglich vollständigsten Konzeptualisierungen der verschiedenen Facetten dieses Konstruktes findet sich bei ACHROL/STERN,<sup>490</sup> die in ihrer Untersuchung das Konstrukt „environmental dynamism“ als Konstrukt zweiter Ordnung operationalisieren, das sich aus den Dimensionen „dynamism in (Anmerkung des Verfassers: own) marketing practices“, „dynamism in competitor’s marketing practices“ und „customer dynamism“ zusammensetzt. Da sich die von ACHROL/STERN verwendeten Items ausschließlich auf den Handelsbereich beziehen, mussten gewisse Anpassung an ein allgemeines Business-to-Business-Marketing Setting vorgenommen werden. Es ergeben sich folgende Items für die drei Subdimensionen:<sup>491</sup>

- *Umweltunsicherheit\_Anbieter\_1*: Bitte beurteilen Sie auch die Häufigkeiten für folgende Teile der Marketingstrategie: Produktgestaltung
- *Umweltunsicherheit\_Anbieter\_2*: Bitte beurteilen Sie auch die Häufigkeiten für folgende Teile der Marketingstrategie: Vertriebsgestaltung
- *Umweltunsicherheit\_Anbieter\_3*: Bitte beurteilen Sie auch die Häufigkeiten für folgende Teile der Marketingstrategie: Kommunikationsgestaltung
- *Umweltunsicherheit\_Anbieter\_4*: Bitte beurteilen Sie auch die Häufigkeiten für folgende Teile der Marketingstrategie: Preisgestaltung
- *Umweltunsicherheit\_Wettbewerb\_1*: Wie oft sind Ihrer Einschätzung nach für Wettbewerber Ihres Geschäftsbereiches Änderungen folgender Teile der Marketingstrategie notwendig? Produktgestaltung
- *Umweltunsicherheit\_Wettbewerb\_2*: Wie oft sind Ihrer Einschätzung nach für Wettbewerber Ihres Geschäftsbereiches Änderungen folgender Teile der Marketingstrategie notwendig? Vertriebsgestaltung
- *Umweltunsicherheit\_Wettbewerb\_3*: Wie oft sind Ihrer Einschätzung nach für Wettbewerber Ihres Geschäftsbereiches Änderungen folgender Teile der Marketingstrategie notwendig? Kommunikationsgestaltung
- *Umweltunsicherheit\_Wettbewerb\_4*: Wie oft sind Ihrer Einschätzung nach für Wettbewerber Ihres Geschäftsbereiches Änderungen folgender Teile der Marketingstrategie notwendig? Preisgestaltung
- *Umweltunsicherheit\_Kunde\_1*: Wie oft verschieben sich die Präferenzen Ihrer Kunden hinsichtlich der Produktgestaltung?

---

<sup>488</sup> Vgl. diesbezüglich die Ausführungen in Abschnitt 3.1.3 dieser Arbeit.

<sup>489</sup> Vgl. zu Marktorientierung und zur dafür notwendigen triadischen Marketing-Konzeption Plinke 2000, S. 111ff.

<sup>490</sup> Vgl. Achrol/Stern 1988, S. 48.

<sup>491</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „ca. monatlich“ bis 7 = „seltener als alle 4 Jahre“. Die Items sind daher als umgekehrt kodiert (reverse coded) anzusehen. Die einzelnen Zwischenstufungen sind Abbildung 27 im Anhang zu entnehmen.

- *Umweltunsicherheit\_Kunde\_2*: Wie oft verschieben sich die Präferenzen Ihrer Kunden bestimmter Anbieter?
- *Umweltunsicherheit\_Kunde\_3*: Wie oft verschieben sich die Präferenzen Ihrer Kunden hinsichtlich der Preisgestaltung?

Auch hinsichtlich der jeweiligen Operationalisierungen der Sub-Dimensionen ist zu fragen, ob der Zusammenhang zwischen den Indikatoren und der latenten Variable formativer oder reflektiver Natur ist. Geht man davon aus, dass die Instrumente des Marketing-Mix eigenständige Werkzeuge darstellen und je nach Art der Marketingstrategie auf unterschiedliche Art und Weise interdependent sind, so ist für die Dimensionen *Umweltunsicherheit Anbieter* und *Umweltunsicherheit Wettbewerb* eindeutig ein formativer Zusammenhang erkennbar.<sup>492</sup> Bezüglich der dritten Dimension *Umweltunsicherheit Kunde* ist unter der Berücksichtigung des Fragenkataloges ebenfalls ein formativer Zusammenhang zu konstatieren. Einschränkend sei an dieser Stelle angemerkt, dass in der Literatur eine rein formative Operationalisierung eines Konstruktes höherer Ordnung durchaus kritisch hinterfragt wird, da aus messtheoretischer Sicht dann keine Notwendigkeit der Ableitung der verschiedenen Subdimensionen bestünde.<sup>493</sup> Jedoch können forschungstaktische Gründe für eine solche Operationalisierung sprechen. In unserem Fall sprechen die verschiedenen Dimensionen des Marketing-Dreiecks aus rein theoretischer Perspektive und die resultierende bessere Übersichtlichkeit für eine solche Operationalisierung. Um analog zur Vorgehensweise unter Gliederungspunkt 6.2.1 die externe bzw. nomologische Validität der Konstruktmessung überprüfen zu können, wird zusätzlich ein globaler reflektiver Indikator erhoben:<sup>494</sup>

- *Umweltunsicherheit\_global*: Wie oft sind für Ihren Geschäftsbereich Änderungen der Marketingstrategie notwendig?

#### 6.2.4 Operationalisierung der Kontrollvariablen

Als Kontrollvariablen wurden bei der Ableitung der Hypothesen u.a. das Konstrukt *Relationaler Normen* und die *Unternehmensgröße* des Anbieters im Vergleich zum Abnehmer aufgeführt. Während Erstere ein sehr komplexes Konstrukt darstellt, dessen vollständige Operationalisierung zumindest schwierig, wenn nicht sogar beinahe unmöglich erscheint,<sup>495</sup> scheint die Frage der Größe des Anbieters im Vergleich zum Nachfrager einer manifesten Variable recht nahe zu kommen. Daher reicht es diesbezüglich aus, einen einzelnen Indikator für Letztere zu erheben. Da die Validierung des Konstruktes der Relationalen Normen nicht

<sup>492</sup> Vgl. zum Marketingmix und möglichen Interdependenzen Kleinaltenkamp/Fließ 2002, S. 264ff.

<sup>493</sup> Vgl. Albers/Götz 2006, S. 673.

<sup>494</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei ebenfalls von 1 = „ca. monatlich“ bis 7 = „seltener als alle 4 Jahre“.

<sup>495</sup> Vgl. für eine entsprechend kritische Revision bisheriger Operationalisierungen Diller/Ivens 2004.

im Fokus dieser Arbeit steht, wird diesbezüglich wiederum auf bereits etablierte Skalen zur Messung Relationaler Normen zurückgegriffen.<sup>496</sup> Folgende Items wurden generiert:<sup>497</sup>

- *Relationale\_Normen\_1*: In der Beziehung zu diesem Kunden sind die Parteien um beiderseitige Profitabilität bemüht.
- *Relationale\_Normen\_2*: Beide Seiten sind bereit, in kooperativer Weise Anpassungen z. B. an veränderte Marktbedingungen der anderen Partei vorzunehmen.
- *Relationale\_Normen\_3*: Weder der Kunde noch wir würden eine stärkere Verhandlungsposition zum eigenen Vorteil ausnutzen.
- *Relationale\_Normen\_4*: Sowohl der Kunde als auch wir haben kein Problem damit, dem jeweils anderen Gefallen zu tun und/oder zu schulden.
- *Relationale\_Normen\_5*: Komme was da wolle, evtl. auftretende Probleme sind in gemeinsamer Verantwortung zu lösen.
- *Relationale\_Normen\_6*: Wir gehen davon aus, dass wir auch zukünftig mit diesem Kunden zusammenarbeiten werden.

Bzgl. der relativen *Unternehmensgröße* wird eine Single Item-Messung herangezogen, die sich in Ihrer Formulierung an der von ROKKAN/HEIDE/WATHNE<sup>498</sup> orientiert:<sup>499</sup>

- *Größe\_Anbieter\_versus\_Kunde*: Wie groß in etwa ist Ihr Geschäftsbereich im Vergleich zu diesem Kunden hinsichtlich des erzielten Gesamtumsatzes des letzten Jahres?

Weitere in der betreffenden Studie von ROKKAN/HEIDE/WATHNE hinzugefügte Kontrollvariablen sind die Gesamtzahl an *Mitarbeitern der eigenen Firma*, der *Share of Wallet* (bei ROKKAN/HEIDE/WATHNE „concentration of exchange“ genannt), sowie die *spezifischen Investitionen der anderen Marktseite*, die jedoch in deren Untersuchung sämtlichst keinen signifikanten Einfluss auf die abhängigen Variablen ausüben. CANNON/ACHROL/GRUNDLACH<sup>500</sup> fragen zusätzlich noch das *Alter der Geschäftsbeziehung* als Kontrollvariable ab. Entsprechend wurden der Vollständigkeit halber folgende Fragen mit in den Fragebogen aufgenommen:

- *Mitarbeiter\_Geschäftsbereich*: Wie viele Mitarbeiter sind beschäftigt in Ihrem Geschäftsbereich bzw. im Gesamtunternehmen?
- *Lieferanteil*: Wie viel Prozent des relevanten Beschaffungsbudgets des Kunden entfallen auf Sie?
- *Kundenumsatzanteil Geschäftsbereich*: Wie viele Prozent trägt der Kunde in etwa zum Jahresumsatz des Geschäftsbereichs bei?
- *Alter\_Geschäftsbeziehung*: Seit wie vielen Jahren besteht eine Geschäftsbeziehung zu diesem Kunden?

---

<sup>496</sup> An dieser Stelle wird wiederum auf die Operationalisierung von Cannon/Achrol/Grundlach 2000 zurückgegriffen, da diese ein reliables Messmodell erarbeiten, das eine im Rahmen dieser Untersuchung handhabbare Menge an Indikatoren vorgibt. Vgl. bzgl. der Originalitems Cannon/Achrol/Grundlach 2000, S. 186. Einzige Ausnahme bildet Item 6, das ursprünglich eines der Items zur Operationalisierung der Extendness Norm bei Rokkan/Heide/Wathne 2003 war.

<sup>497</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „Trifft völlig zu“.

<sup>498</sup> Vgl. Rokkan/Heide/Wathne 2003, S. 215.

<sup>499</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte bei diesem Item von -3 = „deutlich kleiner“ bis +3 = „deutlich größer“.

<sup>500</sup> Vgl. Cannon/Achrol/Grundlach 2000, S. 187.



In Expertengesprächen mit ManagerInnen, die im Marketing/Vertrieb tätig sind, wurde zusätzlich die Notwendigkeit deutlich, eine weitere Kontrollvariable einzufügen, die die Art der untersuchten Transaktion näher beschreibt:

- Vertragstyp: Handelt es sich beim letzten Geschäft um eine Transaktion innerhalb eines Rahmenvertrages, den Abschluss eines Einzelvertrages oder den Abschluss eines Rahmenvertrages?

Nachdem nun eine große Bandbreite an Kontrollvariablen abgeleitet wurde, sollen im nächsten Abschnitt die abhängigen Variablen näher operationalisiert werden.

### **6.3 Operationalisierung der endogenen Variablen**

Als endogene Konstrukte wurden im Rahmen der Ableitung der Hypothesen in Kapitel 5 die Variablen Verhaltensunsicherheit bzw. Relationales Risiko, Performance Risiko und Vertragskomplexität identifiziert. Diese sollen nun im Einzelnen eine Operationalisierung im Sinne der von WEIBER/MÜHLHAUS vorgeschlagenen Vorgehensweise erfahren.<sup>501</sup>

#### **6.3.1 Operationalisierung des Konstruktes der Verhaltensunsicherheit**

Auch hinsichtlich der Operationalisierung des Konstruktes der Verhaltensunsicherheit wird sich im Rahmen dieser Arbeit vor allem an der Studie von ROKKAN/HEIDE/WATHNE orientiert, da sie nach Wissen des Autors die erste Operationalisierung des Opportunismuskonstruktes nach der konzeptionellen Opportunismuskonstruktion von WATHNE/HEIDE<sup>502</sup> darstellt. Entsprechend stellen die Autoren fest, dass „most empirical studies of specific investments have not measured opportunism, which has precluded a test about their risk.“<sup>503</sup> Relationales Risiko wird deshalb in dieser Arbeit definiert als das von der jeweiligen Partei empfundene Risiko, dass sich die andere Partei opportunistisch verhalten wird. Die entsprechenden Items lauten.<sup>504</sup>

- *Relationales\_Risiko\_Anbieter\_1*: Das Risiko, dass dieser Kunde sich nicht an Vereinbarungen hält, erachten wir als...
- *Relationales\_Risiko\_Anbieter\_2*: Das Risiko, dass dieser Kunde vor der Transaktion bestimmte Dinge verspricht, die er später nicht einhält, erachten wir als...
- *Relationales\_Risiko\_Anbieter\_3*: Das Risiko, dass dieser Kunde versucht, Lücken im Vertrag auszunutzen, erachten wir als...
- *Relationales\_Risiko\_Anbieter\_4*: Das Risiko, dass dieser Kunde uns bezüglich bestimmter Dinge belügen könnte, um seine Interessen zu schützen, erachten wir als...
- *Relationales\_Risiko\_Anbieter\_5*: Das Risiko, dass dieser Kunde unerwartete Entwicklungen oder Ereignisse ausnutzt, um Zugeständnisse von unserer Seite zu erpressen, erachten wir als...

<sup>501</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010, S. 79ff.

<sup>502</sup> Vgl. Wathne/Heide 2000.

<sup>503</sup> Rokkan et al. 2003, S. 221.

<sup>504</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „sehr klein“ bis 7 = „sehr groß“.

Obwohl nicht expliziter Bestandteil der Hypothesen, wurde zusätzlich das vom Kunden empfundene Risiko opportunistischen Verhaltens nach Einschätzung des Anbieters erfragt:<sup>505+506</sup>

- *Relationales\_Risiko\_Kunde\_1*: Das Risiko, dass wir uns nicht an Vereinbarungen halten, erachtet(e) der Kunde als...
- *Relationales\_Risiko\_Kunde\_2*: Das Risiko, dass wir vor der Transaktion bestimmte Dinge versprechen, die wir später nicht einhalten, erachtet(e) der Kunde als...
- *Relationales\_Risiko\_Kunde\_3*: Das Risiko, dass wir versuchen, Lücken im Vertrag auszunutzen, erachtet(e) der Kunde als...
- *Relationales\_Risiko\_Kunde\_4*: Das Risiko, dass wir den Kunden bezüglich bestimmter Dinge belügen könnten, um unsere Interessen zu schützen, erachtet(e) der Kunde als...
- *Relationales\_Risiko\_Kunde\_5*: Das Risiko, dass wir unerwartete Entwicklungen oder Ereignisse ausnutzen, um Zugeständnisse des Kunden zu erpressen, erachtet(e) der Kunde als...

### 6.3.2 Operationalisierung des Konstruktes des Performance Risikos

Die Operationalisierung des Konstruktes des Performance Risikos nach der in dieser Arbeit vorgenommenen Konzeption stellt sich insofern als problematisch dar, als dass bisherige Operationalisierungen der Performance Ambiguity in den seltensten Fällen auf einen Prozess abstellen und zudem primär dem klassischen Messkostenansatz der Transaktionskostentheorie verhaftet sind.<sup>507</sup> Es scheint also notwendig zu sein, Performance Risiko explizit mit der Thematik des Dienstleistungsmanagement zu verbinden, da die Forschung zum Thema Dienstleistungen aufgrund der traditionell vorherrschenden Annahme des Uno-Actu-Prinzips<sup>508</sup> von jeher eine deutlich prozessorientiertere Sichtweise der Dienstleistungsqualität eingenommen hat. Ein klassisches Beispiel für eine solche Sichtweise findet sich beispielsweise im GAP-Modell von ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN,<sup>509</sup> die insgesamt vier verschiedene Lücken im Dienstleistungserstellungsprozess identifizieren, die eine Diskrepanz zwischen durch den Nachfrager erwarteter und durch den Nachfrager wahrgenommener Qualität verursachen (Gap 5). Ein potenzielles Gap 1 ergibt sich dabei aus einer Diskrepanz zwischen Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung durch das Management. Gap 2 hingegen resultiert aus einer Diskrepanz zwischen den Wahrnehmungen

---

<sup>505</sup> Dabei war dem Autor bewusst, dass diese Fragen wahrscheinlich einem systematischen Common Method Bias im Sinne eines soziale Erwünschtheit Bias (vgl. diesbezüglich Podsakoff et al. 2003, S. 881ff.) aufgrund der Befragung einer einzigen Quelle über beide Marktseiten bewirken kann. Das ursprüngliche Befragungsdesign sah jedoch eine gematchte dyadische Datenerhebung vor (vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 6.5.1 dieser Arbeit), um Verzerrungen durch Common Method Variance zu vermeiden.

<sup>506</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „sehr klein“ bis 7 = „sehr groß“.

<sup>507</sup> Vgl. diesbezüglich König 2009, S.114ff. sowie S. 37ff.

<sup>508</sup> Vor dem Hintergrund der Leistungslehre ist das Prinzip als überholt anzusehen, da sämtliche Leistungen materielle und immaterielle Bestandteile haben und somit eine Simultanität von Erstellung und Konsum alleine nicht als konstituierendes Merkmal einer Dienstleistung ausreicht. Vgl. diesbezüglich Kleinaltenkamp 2001b.

<sup>509</sup> Vgl. Zeithaml/Berry/Parasuraman 1988, S. 34ff.

der Kundenerwartungen durch das Management und deren Umsetzung in Spezifikationen der Dienstleistungsqualität. Gap 3 stellt die Diskrepanz zwischen den Spezifikationen der Dienstleistungsqualität durch den Anbieter und der tatsächlich durch den Anbieter erstellten Leistung dar, während sich Gap 4 aus einer Diskrepanz zwischen tatsächlich erstellter und der dem Kunden kommunizierten Dienstleistung ergibt.<sup>510</sup> Nicht alle Gaps erscheinen für den Kontext dieser Arbeit relevant zu sein. Daher wurde, um die Tatsache der gegenseitigen Integrativität des Leistungserstellungsprozesses zu berücksichtigen, ein zusätzliches Item ergänzt und, um das Problem einer Verzerrung aufgrund sozialer Erwünschtheit weitestgehend auszuschließen, kein Item für Gap 3 formuliert.<sup>511</sup> Zusätzlich wurden die Formulierungen entsprechend angepasst, um die wahrgenommenen Risiken der Parteien darzustellen. Es ergeben sich folgende Fragen:<sup>512</sup>

*Performance\_Risiko\_Anbieter\_1:* Das Risiko, dass aufgrund der Komplexität des Geschäftes die Kundenerwartungen durch uns nicht richtig wahrgenommen werden, erachte(te)n wir als...

*Performance\_Risiko\_Anbieter\_2:* Das Risiko, dass aufgrund der Komplexität des Geschäftes wir die von uns wahrgenommenen Kundenerwartungen nicht korrekt spezifizieren, erachte(te)n wir als...

*Performance\_Risiko\_Anbieter\_3:* Das Risiko, dass aufgrund der Komplexität des Geschäftes wir dem Kunden eine andere Leistung kommunizieren als tatsächlich erstellt wird, erachte(te)n wir als...

*Performance\_Risiko\_Anbieter\_4:* Das Risiko, dass aufgrund der Komplexität des Geschäftes der Kunde uns eine andere durch ihn erwartete Leistung kommuniziert als er tatsächlich benötigt, erachte(te)n wir als...

Da Hypothese 9 explizit ein Konstrukt höherer Ordnung für das globale, also das in Summe von beiden Parteien wahrgenommene Performance Risiko benennt, ergibt sich, im Gegensatz zur fakultativen Operationalisierung des Relationalen Risikos für die andere Markseite im vorherigen Abschnitt, eine zwangsläufige Notwendigkeit der Operationalisierung des vom Nachfrager nach Einschätzung des Anbieters empfundenen Performance Risikos. Es ergeben sich folgende Items:<sup>513</sup>

- *Performance\_Risiko\_Kunde\_1:* Das Risiko, dass aufgrund der Komplexität des Geschäftes die Kundenerwartungen durch uns nicht richtig wahrgenommen werden, erachtet(e) der Kunde als...
- *Performance\_Risiko\_Kunde\_2:* Das Risiko, dass aufgrund der Komplexität des Geschäftes wir die von uns wahrgenommenen Kundenerwartungen nicht korrekt spezifizieren, erachtet(e) der Kunde als...
- *Performance\_Risiko\_Kunde\_3:* Das Risiko, dass aufgrund der Komplexität des Geschäftes wir dem Kunden eine andere Leistung kommunizieren als tatsächlich erstellt wird, erachtet(e) der Kunde als...

---

<sup>510</sup> Vgl. diesbezüglich auch Zeithaml et al. 2000, S. 117ff.

<sup>511</sup> Gap 3 würde ausschließlich auf Probleme der Umsetzung bereits erfolgter Spezifikationen innerhalb der eigenen Firma abstellen. Die Befragten könnten diesbezüglich verzerrt antworten, da die Einstellung gegenüber der eigenen Firma das Urteil diesbezüglich sowohl in positiver als auch negativer Hinsicht stark beeinflussen kann. Beispielsweise könnte ein mit seinen Arbeitsbedingungen unzufriedener Vertriebsmitarbeiter übertrieben kritisch antworten, während ein tendenziell eher zufriedener Mitarbeiter aus Loyalität zu seinem Arbeitgeber durchaus zu positiv antworten könnte. Beide Fälle wären als Beispiele eines soziale Erwünschtheit Bias anzusehen.

<sup>512</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „sehr klein“ bis 7 = „sehr groß“.

<sup>513</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „sehr klein“ bis 7 = „sehr groß“.

- *Performance\_Risiko\_Kunde\_4*: Das Risiko, dass aufgrund der Komplexität des Geschäftes der Kunde uns eine andere durch ihn erwartete Leistung kommuniziert als er tatsächlich benötigt, erachtet(e) der Kunde als...

Um das Konstrukt zweiter Ordnung wiederum mit Hilfe globaler Indikatoren validieren zu können, wurden folgende Fragen zum Risiko eines nicht zufriedenstellenden Ausgangs der Transaktion gestellt.<sup>514</sup>

- *Performance\_Risiko\_Anbieter\_5*: Das Risiko, dass aufgrund der Komplexität des Geschäftes der Kunde insgesamt mit unserer Leistung unzufrieden sein wird, erachte(te)n wir als...
- *Performance\_Risiko\_Kunde\_5*: Das Risiko, dass aufgrund der Komplexität des Geschäftes der Kunde insgesamt mit unserer Leistung unzufrieden sein wird, erachtet(e) der Kunde als...

Obwohl Hypothese 9 impliziert, dass es sich beim *Performance Risiko* um ein Konstrukt zweiter Ordnung handelt, das aus den zwei Subdimensionen durch den Anbieter empfundenes Performance Risiko und durch den Kunden empfundenes Performance Risiko gebildet wird, stellt sich die Frage nach der Wirkrichtung bzgl. der Indikatoren der Konstrukte erster Ordnung. Jedoch lässt sich diese relativ leicht beantworten, wenn man die von Zeithaml et al. vorgenommene Konzeptualisierung näher berücksichtigt, die einen additiven Zusammenhang nahelegt, der sich im Ausmaß von Gap 5 niederschlägt.<sup>515</sup> Es kann also auch bezüglich der hier vorgenommenen Operationalisierung der Performance Risiko von formativen Zusammenhängen ausgegangen werden.<sup>516</sup> Abbildung 19 stellt das GAP-Modell zusammenfassend dar:

---

<sup>514</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte auch hier von 1 = „sehr klein“ bis 7 = „sehr groß“.

<sup>515</sup> Gewissermaßen bilden also die globalen Indikatoren *Performance\_Risiko\_Anbieter\_5* und *Performance\_Risiko\_Kunde\_5* das Risiko der Entstehung eines Gap 5 ab.

<sup>516</sup> Vgl. auch Horn 2009, S. 69.

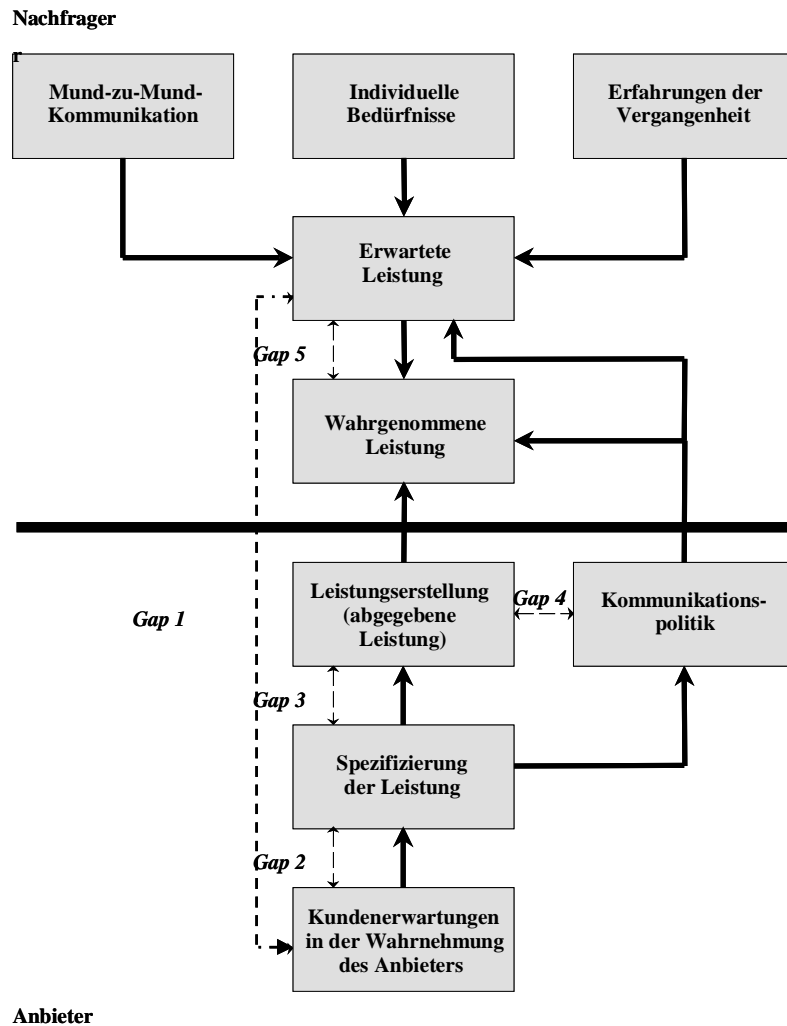


Abbildung 19: Gap-Modell der Dienstleistungsqualität.  
Quelle: Zeithaml et al. 2000, S. 119.

### 6.3.3 Operationalisierung des Konstruktes Vertragskomplexität

Die Operationalisierung des Konstruktes der vertraglichen Komplexität erscheint im Rahmen einer möglichst branchenübergreifenden großzahligen Überprüfung nur schwer mit Hilfe der üblichen Verfahren der quantitativen Inhaltsanalyse möglich. Verträge zählen nämlich meist zu den als streng vertraulich einzustufenden Dokumenten. U. a. aus diesem Grund erscheint eine Einsichtnahme unrealistisch bzw. nur mit unverträglich hohem Aufwand realisierbar. Entsprechend müssen Items generiert werden, die sich ebenfalls problemlos mit Hilfe eines Fragebogens abfragen lassen. Erfreulicherweise nennt ECKHARD beispielhaft Vertragsbestandteile, die seines Erachtens den jeweiligen Vertragsfunktionen dienen.<sup>517</sup> Diese beispielhaften Vertragsbestandteile wurden folgendermaßen in manifeste Variablen des Fragebogens übersetzt.<sup>518</sup>

<sup>517</sup> Vgl. Eckhard 2008, S. 55.

<sup>518</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „Gar nicht“ bis 7 = „in hohem Maße“.

- *Verträge\_formativ\_Safeguarding\_1*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten Klauseln, die folgende Rechte und Pflichten spezifizieren: Vertraulichkeitsklausel
- *Verträge\_formativ\_Safeguarding\_2*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten...: Regelung über Vertragsstrafen, falls eine Partei das Projekt vor Beendigung abbricht
- *Verträge\_formativ\_Safeguarding\_3*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten...: Festlegung, welche Rechte und Pflichten durch die beiden Parteien behalten oder übertragen werden
- *Verträge\_formativ\_Safeguarding\_4*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten...: Benennung eines Mechanismus zur Lösung von Meinungsverschiedenheiten während des Projektes
- *Verträge\_formativ\_Coordination\_1*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten...: Genaue Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten während des Projektes
- *Verträge\_formativ\_Coordination\_2*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten...: Vertragliche Fixierung von Reporting Tools
- *Verträge\_formativ\_Coordination\_3*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten...: Bestimmung speziellen Personals
- *Verträge\_formativ\_Coordination\_4*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten...: Projektverlaufsplan
- *Verträge\_formativ\_Adaptation\_1*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten...: Klauseln, die den Umgang mit technischen Veränderungen regeln<sup>519</sup>
- *Verträge\_formativ\_Adaptation\_2*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten...: Klauseln, die den Umgang mit höherer Gewalt spezifizieren
- *Verträge\_formativ\_Adaptation\_3*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten...: Klauseln, die Anpassungsmechanismen für Vertragsmodalitäten beschreiben
- *Verträge\_formativ\_Adaptation\_4*: Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten...: Preisanpassungsklauseln

Es stellt sich auch beim Konstrukt der vertraglichen Komplexität die Frage, ob die drei Dimensionen ihre jeweiligen Indikatoren verursachen oder ob sie durch ihre Indikatoren verursacht werden, jedoch erscheint die Frage nicht so einfach zu beantworten zu sein, wie bei den vorherigen Konstrukten. Erachtet man allerdings die getroffene Auswahl als mögliche Beispiele der jeweiligen Vertragsfunktion, so kann auf einen reflektiven Zusammenhang geschlossen werden. Denn man würde vermuten, dass jeder einzelne Vertragsbestandteil für sich genommen zwar zum Konstrukt der vertraglichen Komplexität beiträgt, jedoch die Ausprägung der jeweiligen Dimension die Ausprägung des jeweiligen Indikators tendenziell eher beeinflusst als umgekehrt. Insofern kann von einem Konstrukt zweiter Ordnung des Typs 3 nach JARVIS ET AL. gesprochen werden.<sup>520</sup> Analog zur Vorgehensweise bei den anderen mehrdimensionalen Konstrukten werden zusätzlich reflektive Indikatoren für das Konstrukt der vertraglichen Komplexität generiert. Die Items orientieren sich wiederum an den von

---

<sup>519</sup> Die Items *Verträge\_formativ\_Adaptation\_1* und *Verträge\_formativ\_Adaptation\_3* stellen Ausdifferenzierungen des von Eckhard (2008, S. 55) als „Änderungsmanagementprozesse“ bezeichneten Beispiels dar, die aufgrund eigener Überlegungen getroffen wurden.

<sup>520</sup> Vgl. Jarvis et al. 2003, S. 205.

CANNON/ACHROL/GRUNDLACH verwendeten Items für ihr „legal bonds“ Konstrukt.<sup>521</sup> Sie lauten im Einzelnen:<sup>522</sup>

- *Verträge\_reflektiv\_1*: Für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden existieren spezifische, detaillierte schriftliche Vereinbarungen.
- *Verträge\_reflektiv\_2*: Für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden existieren Verträge, die die Rechte und Pflichten beider Parteien genau spezifizieren.
- *Verträge\_reflektiv\_3*: Für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden sind die Verträge sehr umfangreich.
- *Verträge\_reflektiv\_4*: Für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten die Verträge Regelungen zu (fast) allen möglichen Eventualitäten.

Nachdem nun alle Items operationalisiert wurden, sollen im Folgenden die Ergebnisse der Itemvalidierung mit Hilfe eines Pretestes näher dargestellt werden.

## 6.4 Pretest

Nach der Überprüfung der Eindeutigkeit und Verständlichkeit der Items mit Hilfe von Expertenbefragungen<sup>523</sup> wurden sämtliche Items der neu konzeptualisierten Konstrukte *Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters*, *Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers* nach Einschätzung des Anbieters, *Performance Risiko* und *Vertragskomplexität* mit Hilfe eines Fragebogendesigns per Online-Befragung<sup>524</sup> im Rahmen eines Pretests im Zeitraum 18.06.2009 bis 08.07.2009 validiert. Befragt wurden 300 Mitglieder der Alumnivereinigung des weiterbildenden Studienganges „Executive Master of Business Marketing“ der Freien Universität Berlin, deren E-Mail Adressen zum betreffenden Zeitpunkt zur Verfügung standen.<sup>525</sup> Zu diesem Zweck wurde eine personalisierte Einladung per Serien-E-Mail an die betreffenden Personen verschickt. Insgesamt haben sich 78 Personen an der Befragung beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 26 %.<sup>526</sup>

---

<sup>521</sup> Vgl. Cannon/Achrol/Grundlach 2000, S. 186.

<sup>522</sup> Die siebenstufige Likertskala reichte dabei von 1 = „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „Trifft völlig zu“.

<sup>523</sup> Es wurden qualitative und quantitative Pretests (vgl. zu Vorgehensweise bei den quantitativen Pretests Anderson/Gerbing 1991, S. 927f.) mit mehreren Teilnehmern des weiterbildenden Studienganges „Executive Master of Business Marketing“ durchgeführt. Der gesamte Fragebogen wurde zudem von mehreren mit der Materie vertrauten Wissenschaftlern bzgl. der verwendeten Skalen sowie der Verständlichkeit des gesamten Fragebogens geprüft und ggf. wurden entsprechende Korrekturen vorgenommen.

<sup>524</sup> Vgl. für einen kompakten Überblick zu den Vor- und Nachteilen einer Online-Befragung z. B. Kuß 2005, S. 103ff.

<sup>525</sup> Der weiterbildende Studiengang richtet sich an mit der Vermarktung von Leistungen an Geschäftskunden betraute ManagerInnen sämtlicher Branchen. Entsprechend wurde aus Anbieterperspektive befragt.

<sup>526</sup> Diese kann im Kontext einer Online-Befragung als durchaus zufriedenstellender Wert angesehen werden. Vgl. zur Problematik Baur/Florian 2009, S. 119ff.

## 6.4.1 Vorläufige Validierung des Konstruktes Höhe spezifischer Investitionen des Anbieters

Es ergaben sich folgende Werte für die reflektive Operationalisierung der Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren des Faktors „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“</b>					
Item	Korrigierte Item-to-Total-Korrelation	Faktorladung (expl. Faktorenanalyse)	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau <sup>527</sup>	
Spezifische_Investitionen_reflektiv_1	0,892	0,942	0,943	65,311	***
Spezifische_Investitionen_reflektiv_2	0,765	0,862	0,868	21,755	***
Spezifische_Investitionen_reflektiv_3	0,835	0,910	0,906	27,853	***
Spezifische_Investitionen_reflektiv_4	0,882	0,937	0,934	42,615	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)					
<b>b) Informationen zum reflektiv operationalisierten Faktor „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“</b>					
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):			0,933		
Erklärte Varianz (explorative Faktorenanalyse) in % ( $\geq 50$ ):			83,405		
Eigenwert (explorative Faktorenanalyse) ( $>1$ ):			3,336		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):			0,953		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):			0,834		

**Tabelle 11: Ergebnisse des Pretests für das reflektiv operationalisierte Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“.**

Tabelle 11 zeigt die Ergebnisse der vorgenommenen Prüfung des reflektiv operationalisierten Konstruktes der Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters. Die Tabelle gliedert sich nach a) Informationen zu den einzelnen Indikatoren und b) Informationen zum Faktor „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“.<sup>528</sup> Neben den einzelnen Prüfkriterien sind zur besseren Nachvollziehbarkeit auch die jeweiligen kritischen Mindestwerte angegeben.

Die reflektiv operationalisierte Variable der spezifischen Investitionen wird, wie bereits beschrieben, anhand von vier reflektiven Indikatoren erhoben. Da Cronbach's Alpha einen Wert von 0,933 erzielt, kann von einer Elimination nach Maßgabe der geringsten Item-to-Total-Korrelation abgesehen werden. Die mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse ermittelten Faktorladungen weisen alle Werte von  $\geq 0,7$  auf und die erklärte Varianz liegt bei 83,4 %. Der ebenfalls im Rahmen der explorativen Faktorenanalyse ermittelte Eigenwert

<sup>527</sup> Im Folgenden wird das Signifikanzniveau aufgrund der Gerichtetheit der formulierten Wirkrichtungen in den Messmodellen sowie der Gerichtetheit sämtlicher formulierter Hypothesen mit P-Werten für einen einseitigen Test bestimmt.

<sup>528</sup> Vgl. zu dieser Vorgehensweise Saab 2007, S. 180ff.



beträgt 3,346.<sup>529</sup> Die im Rahmen der PLS-Schätzung erzielten Werte für die Faktorladungen und die entsprechenden Indikatorreliabilitäten erfüllen ebenfalls das erforderliche Mindestniveau. Alle t-Statistiken sind auf dem 1 %-Niveau signifikant.<sup>530</sup> Die Faktorreliabilität beträgt 0,901 und die durchschnittlich erfasste Varianz liegt bei 0,834. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass alle geforderten Mindestniveaus gut erreicht werden und somit von der Reformulierung oder gar Eliminierung einzelner Indikatoren abgesehen werden kann.

Wie bereits dargestellt, wurde das Konstrukt der Höhe der spezifischen Investitionen formativ operationalisiert.<sup>531</sup> Das bedeutet, dass eine Veränderung der Ausprägung eines der Indikatoren entsprechend zu einer Veränderung der latenten Variable führt. Tabelle 12 gibt die entsprechenden Ergebnisse wieder:

<b>Prüfung der einzelnen Indikatoren des formativ operationalisierten Faktors „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“</b>			
Item	Gewichtung („outer weights“)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Spezifische_Investitionen_formativ_1	0,289	2,982	***
Spezifische_Investitionen_formativ_2	0,018	0,212	n.s.
Spezifische_Investitionen_formativ_3	0,535	4,268	***
Spezifische_Investitionen_formativ_4	0,106	1,114	n.s.
Spezifische_Investitionen_formativ_5	0,359	2,883	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			

**Tabelle 12: Ergebnisse des Pretests für das formativ operationalisierte Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“.**

Vier der fünf Indikatoren erzielen Gewichtungen („outer weights“) von  $> 0,1$ . Nur *Spezifische\_Investitionen\_formativ\_2* erzielt eine deutlich kleinere Gewichtung, die jedoch im Resampling Modus des Bootstrapping ebenfalls einen Mittelwert  $> 0,1$  erreicht. Entsprechend fallen die Signifikanzen der Gewichtungen für die Indikatoren *Spezifische\_Investitionen\_formativ\_2* und *Spezifische\_Investitionen\_formativ\_4* aus.

Dennoch sollte aus den in Abschnitt 6.1.2 vorgenommenen theoretischen Erwägungen im Rahmen des hier durchgeführten Pretests keine Indikatoreliminierung erfolgen.<sup>532</sup>

Einen ersten Hinweis darauf, ob eine Indikatoreliminierung im Rahmen der Haupterhebung notwendig werden könnte, kann die Überprüfung der Multikollinearität zwischen den

<sup>529</sup> Es wurde im Rahmen der in SPSS durchgeführten explorativen Faktorenanalyse mit Varimax Rotation, der theoretischen Vermutung gemäß, nur eine Komponente extrahiert.

<sup>530</sup> Für die Bootstrapping-Prozedur wurden im Rahmen des Pretests 1000 Samples aus dem gesamten Datensatz generiert. Vgl. diesbezüglich Saab 2007, S. 180 Fn. 971.

<sup>531</sup> Die gerade überprüfte redundante reflektive Operationalisierung des Konstruktes dient der Validierung des Messmodells mit Hilfe eines Zwei-Konstrukt-Modells. Vgl. diesbezüglich Abschnitt 6.1.2.

<sup>532</sup> An dieser Stelle sei auch explizit vor einem alleinigen Vertrauen auf statistische Maßgrößen ohne inhaltliche Überlegungen gewarnt.

Indikatoren des formativ operationalisierten Konstruktes geben. Ausgangspunkt hierfür bildet die Berechnung mehrerer linearer Regressionen.<sup>533</sup> Es ergeben sich folgende Werte:

Konstrukt	Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters	Spezifische_Investitionen_formativ_1	Spezifische_Investitionen_formativ_2	0,436	2,294	0,279
		Spezifische_Investitionen_formativ_3	0,400	2,499	
		Spezifische_Investitionen_formativ_4	0,643	1,555	
		Spezifische_Investitionen_formativ_5	0,767	1,305	
	Spezifische_Investitionen_formativ_2	Spezifische_Investitionen_formativ_1	0,723	1,384	0,565
		Spezifische_Investitionen_formativ_3	0,561	1,782	
		Spezifische_Investitionen_formativ_4	0,585	1,710	
		Spezifische_Investitionen_formativ_5	0,785	1,274	
	Spezifische_Investitionen_formativ_3	Spezifische_Investitionen_formativ_1	0,723	1,383	0,601
		Spezifische_Investitionen_formativ_2	0,612	1,635	
		Spezifische_Investitionen_formativ_4	0,636	1,571	
		Spezifische_Investitionen_formativ_5	0,772	1,296	
	Spezifische_Investitionen_formativ_4	Spezifische_Investitionen_formativ_1	0,811	1,232	0,429
		Spezifische_Investitionen_formativ_2	0,445	2,246	
		Spezifische_Investitionen_formativ_3	0,445	2,249	
		Spezifische_Investitionen_formativ_5	0,760	1,316	
	Spezifische_Investitionen_formativ_5	Spezifische_Investitionen_formativ_1	0,740	1,351	0,253
		Spezifische_Investitionen_formativ_2	0,457	2,187	
		Spezifische_Investitionen_formativ_3	0,412	2,424	
		Spezifische_Investitionen_formativ_4	0,581	1,720	

**Tabelle 13: Ergebnisse der vorläufigen Multikollinearitätsprüfung im Rahmen des Pretests für das formativ operationalisierte Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“.**

Der höchste erzielte VIF-Wert liegt bei 2,499 und somit deutlich unterhalb des von WEIBER/MÜHLHAUS postulierten Wertes von 3. Die erzielten VIF-Werte machen es deshalb vorläufig nicht erforderlich, die Multikollinearität mit weiteren Kennzahlen oder Verfahren zu untersuchen.<sup>534</sup> Eine Eliminierung von Indikatoren auf Grund von Multikollinearität erscheint somit nicht notwendig.

Die quantitative Überprüfung der Inhaltsvalidität des Konstruktes erfolgt mittels PLS-Schätzung. Die heranzuziehenden Gütekriterien sind die Kriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen. Im Einzelnen sind dies das erzielte Bestimmtheitsmaß (R<sup>2</sup>), das Ausmaß und die Signifikanz der Pfadkoeffizienten, der Erklärungsbeitrag anhand der Effektgröße (f<sup>2</sup>)<sup>535</sup> sowie die Prognoserelevanz anhand des Stone-Geisser-Kriteriums (Q<sup>2</sup>).

Die Ergebnisse der Prüfung sind in Tabelle 14 wiedergegeben. Die Ergebnisse zeigen, dass der Pfadkoeffizient positiv und auf dem 1 %-Niveau signifikant ist, d. h. ein positiver Einfluss

<sup>533</sup> Vgl. diesbezüglich Krafft et al. 2005, S. 79; Helm 2005, S. 248f.; Saab 2007, S. 182 sowie Weiber/Mühlhaus 2010, S. 217ff.

<sup>534</sup> Vgl. hierzu z. B. Krafft et al. 2005, S. 79f.

<sup>535</sup> Im vorliegenden Fall ist eine Berechnung der Effektstärke jedoch nicht notwendig, da lediglich der Zusammenhang zwischen reflektiven und formativen Operationalisierungen des gleichen Konstruktes untersucht wird.

von der formativ operationalisierten Variable auf die reflektiv operationalisierte Variable ausgeht. Das erzielte Bestimmtheitsmaß  $R^2$  ist nach CHIN als substantiell zu bezeichnen. 68,9 % der Varianz des reflektiv operationalisierten Konstruktes werden durch das formativ operationalisierte Konstrukt erklärt. Das Stone-Geisser-Kriterium wird ebenfalls erfüllt, da der erzielte Wert von  $Q^2 = 0,562$  deutlich über dem kritischen Wert  $Q^2 = 0$  liegt. Es kann also von einer hinreichenden Prognoserelevanz ausgegangen werden.

Prüfung des Zwei-Konstrukt-Modells „Höhe spezifischer Investitionen“			
Unabhängige Variable	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Höhe spezifischer Investitionen formativ	0,830	18,049	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>		68,9 %	
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt; 0)</math>:</b>		0,562	

**Tabelle 14: Ergebnisse der vorläufigen Prüfung des Zwei-Konstrukt-Modells „Höhe spezifischer Investitionen“.**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Operationalisierung der Höhe der spezifischen Investitionen problemlos für die Haupterhebung beibehalten werden kann. Im folgenden Abschnitt soll, analog zur Vorgehensweise dieses Abschnitts die Operationalisierung des Konstruktes der Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers erfolgen.

#### **6.4.2 Vorläufige Validierung des Konstruktes Höhe spezifischer Investitionen des Nachfragers**

Für die reflektive Operationalisierung der Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers ergaben sich folgende Werte:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren des Faktors „Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers“</b>					
Item	Korrigierte Item-to- Total- Korrelation	Faktorladung (expl. Faktoren- analyse)	Faktorla- dung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_1	0,882	0,948	0,932	37,267	***
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_2	0,843	0,935	0,920	40,431	***
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_3	0,845	0,913	0,905	24,177	***
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_4	0,905	0,912	0,950	60,772	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)					
<b>b) Informationen zum reflektiv operationalisierten Faktor „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“</b>					
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):			0,945		
Erklärte Varianz (explorative Faktorenanalyse in SPSS) in % ( $\geq 50$ ):			85,954		
Eigenwert (explorative Faktorenanalyse) ( $>1$ ):			3,438		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):			0,961		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):			0,859		

**Tabelle 15: Ergebnisse des Pretests für das reflektiv operationalisierte Konstrukt  
„Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers“.**

Cronbach's Alpha erzielt einen Wert von 0,945. Die mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse ermittelten Faktorladungen weisen alle Werte von  $\geq 0,7$  auf und die erklärte Varianz liegt bei 85,954 %. Der ebenfalls im Rahmen der explorativen Faktorenanalyse ermittelte Eigenwert beträgt 3,438. Die im Rahmen der PLS-Schätzung erzielten Werte für die Faktorladungen und die entsprechenden Indikatorreliabilitäten erfüllen ebenfalls das erforderliche Mindestniveau. Alle t-Statistiken sind auf dem 1 %-Niveau signifikant. Die Faktorreliabilität beträgt 0,961 und die durchschnittlich erfasste Varianz im Rahmen der PLS-Schätzung liegt bei 0,859. Entsprechend kann auch beim reflektiv operationalisierten Konstrukt der Höhe spezifischer Investitionen des Nachfragers nach Einschätzung des Anbieters davon ausgegangen werden, dass eine Item-Eliminierung im Rahmen der Haupterhebung wahrscheinlich nicht notwendig sein wird.

Auch das Konstrukt der Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers wurde, aus theoretischen Überlegungen heraus, primär formativ operationalisiert. Tabelle 16 gibt die entsprechenden Ergebnisse wider:

Prüfung der einzelnen Indikatoren des formativ operationalisierten Faktors „Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers“			
Item	Gewichtung („outer weights“)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	0,245	2,361	**
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	0,503	4,890	***
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	0,282	2,611	***
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	0,271	2,178	**
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	-0,015	0,259	n.s.
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			

**Tabelle 16: Ergebnisse des Pretests für das formativ operationalisierte Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers“.**

Vier der fünf Indikatoren erzielen Gewichtungen („outer weights“) von  $> 0,1$ . Nur *Anbieterpezifische\_Investitionen\_formativ\_5* erzielt eine deutlich kleinere, sogar negative, jedoch nicht signifikante Gewichtung. Zieht man in Betracht, dass es sich bei besagtem Item um die Abfrage der Site Specificity nach WILLIAMSON handelt, so ist dieses Ergebnis an dieser Stelle nicht weiter verwunderlich. Denn die Standortspezifität scheint vor allem für die Anbieterseite relevant zu sein. Dennoch sollte auch an dieser Stelle im Rahmen des hier durchgeführten Pretests keine Indikatoreliminierung erfolgen, um einer möglichst vollständigen formativen Operationalisierung Rechnung zu tragen.

Hinsichtlich der Überprüfung der Multikollinearität zwischen den Indikatoren ergeben sich folgende Werte:

Konstrukt	Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	0,574	1,744	0,146
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	0,533	1,877	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	0,551	1,815	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	0,763	1,310	
	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	0,856	1,168	0,428
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	0,584	1,713	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	0,590	1,694	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	0,777	1,288	
	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	0,879	1,138	0,482
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	0,645	1,551	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	0,617	1,621	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	0,764	1,309	
	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	0,869	1,150	0,459
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	0,624	1,603	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	0,590	1,695	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	0,767	1,304	
	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	0,867	1,153	0,248
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	0,591	1,693	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	0,526	1,900	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	0,552	1,811	

**Tabelle 17: Ergebnisse der vorläufigen Multikollinearitätsprüfung im Rahmen des Pretests für das formativ operationalisierte Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers“.**

Der höchste erzielte VIF-Wert liegt bei 1,9. Multikollinearität scheint daher auch im Falle der Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers vernachlässigbar zu sein.

Die Ergebnisse der quantitativen Überprüfung der Inhaltsvalidität mittels PLS-Schätzung sind in Tabelle 18 wiedergegeben. Die Ergebnisse zeigen, dass der Pfadkoeffizient positiv und auf dem 1 %-Niveau signifikant ist, d. h. ein positiver Einfluss von der formativ operationalisierten Variable auf die reflektiv operationalisierte Variable ausgeht. Das erzielte Bestimmtheitsmaß  $R^2$  wäre nach CHIN als substantiell zu bezeichnen. Das Stone-Geisser-Kriterium wird ebenfalls erfüllt, da der erzielte Wert von  $Q^2 = 0,636$  deutlich über dem kritischen Wert  $Q^2 = 0$  liegt. Es kann also von einer hinreichenden Prognoserelevanz ausgegangen werden.

<b>Prüfung des Zwei-Konstrukt-Modells „Höhe spezifischer Investitionen des Nachfragers“</b>			
Unabhängige Variable	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Höhe spezifischer Investitionen formativ	0,863	25,393	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>			74,5 %
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt; 0)</math>:</b>			0,636

**Tabelle 18: Ergebnisse der vorläufigen Prüfung des Zwei-Konstrukt-Modells „Höhe spezifischer Investitionen des Nachfragers“.**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Operationalisierung der Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers ebenfalls problemlos für die Haupterhebung beibehalten werden kann. Im folgenden Abschnitt wird in ähnlicher Vorgehensweise die Validierung des Konstruktes des Performance Risikos vorgenommen.

### **6.4.3 Vorläufige Validierung des Konstruktes Performance Risiko**

In Abschnitt 6.3.2 wurde das Performance Risiko als Konstrukt zweiter Ordnung operationalisiert, das durch zwei Subdimensionen gebildet wird, die wiederum durch formative Indikatoren gemessen werden.

Tabelle 19 zeigt die Ergebnisse für die zusätzliche reflektive Operationalisierung des Konstruktes zweiter Ordnung:

a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren des Konstruktes zweiter Ordnung „Performance Risiko“					
Item	Korrigierte Item-to-Total-Korrelation	Faktorladung (expl. Faktorenanalyse)	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Performance_Risiko_Anbieter_5	0,882	0,948	0,9315	50,191	***
Performance_Risiko_Kunde_5	0,843	0,935	0,9201	58,351	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)					
b) Informationen zum reflektiv operationalisierten Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“					
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):			0,885		
Erklärte Varianz (explorative Faktorenanalyse in SPSS) in % ( $\geq 50$ ):			89,668		
Eigenwert (explorative Faktorenanalyse) ( $>1$ ):			1,793		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):			0,961		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):			0,896		

**Tabelle 19: Ergebnisse des Pretests für das reflektiv operationalisierte Konstrukt „Performance Risiko“.**

Da das Konstrukt aus den zwei Subdimensionen vom Anbieter wahrgenommenes Performance Risiko und vom Nachfrager nach Einschätzung des Anbieters wahrgenommenes Performance Risiko besteht, die in Anlehnung an das GAP-Modell formativ operationalisiert wurden, muss im Folgenden wiederum eine Überprüfung der einzelnen Indikatoren der Subdimensionen für den formativen Fall erfolgen. Tabelle 20 gibt die entsprechenden Ergebnisse wieder:

Prüfung der einzelnen Indikatoren des formativ operationalisierten Konstruktes „Performance Risiko“			
Item	Gewichtung („outer weights“)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Performance_Risiko_Anbieter_1	0,214	1,136	n.s.
Performance_Risiko_Anbieter_2	0,410	1,606	**
Performance_Risiko_Anbieter_3	0,514	2,271	**
Performance_Risiko_Anbieter_4	-0,002	0,015	n.s.
Item	Gewichtung („outer weights“)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Performance_Risiko_Kunde_1	0,291	1,344	*
Performance_Risiko_Kunde_2	0,452	1,792	**
Performance_Risiko_Kunde_3	0,412	2,358	***
Performance_Risiko_Kunde_4	-0,086	0,783	n.s.
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			

**Tabelle 20: Ergebnisse des Pretests für die formativ operationalisierten Dimensionen „Performance Risiko Anbieter“ und „Performance Risiko Nachfrager“.**

Je vier der fünf Indikatoren erzielen Gewichtungen („outer weights“) von  $> 0,1$ . Auffällig ist, dass jeweils der vierte Indikator, der nach dem Risiko falsch kommunizierter Erwartungen seitens des Kunden fragt, schwach negative, jedoch nicht signifikante Gewichte aufweist. Aus Gründen der Vollständigkeit der Operationalisierung soll jedoch auch hier aufgrund der Signifikanz der Gewichte keine Indikatoreliminierung vorgenommen werden.<sup>536</sup>

Einen ersten Hinweis darauf, ob eine Indikatoreliminierung im Rahmen der Haupterhebung notwendig werden könnte, kann auch hier die Überprüfung der Multikollinearität zwischen den Indikatoren der jeweiligen formativ operationalisierten Konstrukte geben. Es ergeben sich folgende Werte:

Konstrukt	Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Empfundenes Performance Risiko des Anbieters	Performance_Risiko_Anbieter_1	Performance_Risiko_Anbieter_2	0,593	1,687	0,664
		Performance_Risiko_Anbieter_3	0,542	1,844	
		Performance_Risiko_Anbieter_4	0,567	1,763	
	Performance_Risiko_Anbieter_2	Performance_Risiko_Anbieter_1	0,516	1,937	0,615
		Performance_Risiko_Anbieter_3	0,559	1,788	
		Performance_Risiko_Anbieter_4	0,504	1,984	
	Performance_Risiko_Anbieter_3	Performance_Risiko_Anbieter_1	0,342	2,926	0,467
		Performance_Risiko_Anbieter_2	0,404	2,472	
		Performance_Risiko_Anbieter_4	0,572	1,749	
	Performance_Risiko_Anbieter_4	Performance_Risiko_Anbieter_1	0,378	2,644	0,497
		Performance_Risiko_Anbieter_2	0,368	2,591	
		Performance_Risiko_Anbieter_3	0,605	1,652	

**Tabelle 21: Ergebnisse der vorläufigen Multikollinearitätsprüfung im Rahmen des Pretests für das formativ operationalisierte Konstrukt „Performance Risiko des Anbieters“**

Konstrukt	Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Empfundenes Performance Risiko des Kunden	Performance_Risiko_Kunde_1	Performance_Risiko_Kunde_2	0,440	2,274	0,671
		Performance_Risiko_Kunde_3	0,402	2,486	
		Performance_Risiko_Kunde_4	0,683	1,464	
	Performance_Risiko_Kunde_2	Performance_Risiko_Kunde_1	0,571	1,752	0,746
		Performance_Risiko_Kunde_3	0,546	1,832	
		Performance_Risiko_Kunde_4	0,644	1,552	
	Performance_Risiko_Kunde_3	Performance_Risiko_Kunde_1	0,330	3,034	0,598
		Performance_Risiko_Kunde_2	0,345	2,901	
		Performance_Risiko_Kunde_4	0,716	1,398	
	Performance_Risiko_Kunde_4	Performance_Risiko_Kunde_1	0,350	2,856	0,357
		Performance_Risiko_Kunde_2	0,255	3,928	
		Performance_Risiko_Kunde_3	0,448	1,652	

**Tabelle 22: Ergebnisse der vorläufigen Multikollinearitätsprüfung im Rahmen des Pretests für das formativ operationalisierte Konstrukt „Performance Risiko des Kunden“**

<sup>536</sup> Vgl. bzgl. der Problematik der Indikatoreliminierung bei formativen Konstrukten u.a. Jarvis et al. 2003, S. 202.



Der höchste erzielte VIF-Wert liegt bei 3,928, und somit deutlich oberhalb des von WEIBER/MÜHLHAUS postulierten Wertes von 3. Der von WEIBER/MÜHLHAUS geforderte Wert wird jedoch von den Autoren selbst nicht als einziger Wert angegeben. Deshalb wird im Rahmen des Pretests der Empfehlung von DIAMANTOPOULOS/RIEFLER gefolgt, die einen Cutoff-Wert von 5 vorschlagen.<sup>537</sup>

Die quantitative Überprüfung der Inhaltsvalidität des Konstruktes erfolgt wiederum mittels PLS-Schätzung. Die heranzuziehenden Gütekriterien sind die Kriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen. Im Einzelnen sind dies das erzielte Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ), das Ausmaß und die Signifikanz der Pfadkoeffizienten, der Erklärungsbeitrag anhand der Effektgröße ( $f^2$ ) sowie die Prognoserelevanz anhand des Stone-Geisser-Kriteriums ( $Q^2$ ). Die Ergebnisse der Prüfung sind in Tabelle 23 wiedergegeben:

Prüfung des Konstruktes zweiter Ordnung „Performance Risiko“				
Unabhängige Variable	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau		Effektgröße ( $f^2$ )
Performance Risiko des Anbieters	0,267	2,914	***	0,065
Performance Risiko des Kunden	0,518	5,413	***	0,287
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>				52,6%
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt; 0)</math>:</b>				0,479

**Tabelle 23: Ergebnisse der vorläufigen Prüfung des Konstruktes zweiter Ordnung „Performance Risiko“.**

Die Ergebnisse zeigen, dass beide Pfadkoeffizienten auf dem 1 %-Niveau signifikant sind. Die Effektgrößen beider Subdimensionen ergeben, dass der stärkere und mit einem Wert von 0,287 als moderat einzustufende Einfluss von der Dimension des vom Kunden empfundenen Risikos ausgeht. Die Effektgröße des vom Anbieter empfundenen Risikos ist hingegen als klein zu bewerten. Das erzielte Bestimmtheitsmaß  $R^2$  ist mit 52,6 % nach CHIN als überdurchschnittlich zu bezeichnen. Das Stone-Geisser-Kriterium wird ebenfalls erfüllt. Es kann also vorläufig ebenfalls von einer hinreichenden Prognoserelevanz ausgegangen werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Operationalisierung des Performance Risikos für die Haupterhebung beibehalten werden kann. Im folgenden Abschnitt soll, analog zur Vorgehensweise dieses Abschnitts, die Operationalisierung des Konstruktes der Vertragskomplexität überprüft werden.

<sup>537</sup> Vgl. Diamantopoulos/Riefler 2008, S. 1193. Zusätzlich weisen sowohl Diamantopoulos/Riefler als auch Weiber/Mühlhaus wiederholt daraufhin, dass eine Eliminierung formativer Indikatoren immer nur in Verbindung mit strengen sachlogischen Überlegungen erfolgen sollte.

### 6.4.4 Vorläufige Validierung des Konstruktes Vertragskomplexität

Auch die Vertragskomplexität wurde als Konstrukt zweiter Ordnung operationalisiert, das durch drei Subdimensionen gebildet wird, die jedoch jeweils reflektiv operationalisiert werden. Entsprechend ergeben sich folgende Ergebnisse im Rahmen des Pretests:

a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren des Konstruktes zweiter Ordnung „Vertragskomplexität“					
Item	Korrigierte Item-to-Total-Korrelation	Faktorladung (expl. Faktorenanalyse)	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Verträge_reflektiv_1	0,756	0,746	0,834	20,228	***
Verträge_reflektiv_2	0,842	0,845	0,901	36,988	***
Verträge_reflektiv_3	0,842	0,828	0,929	70,583	***
Verträge_reflektiv_4	0,833	0,814	0,923	62,863	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)					
b) Informationen zum Faktor „Vertragskomplexität“					
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):			0,919		
Erklärte Varianz (explorative Faktorenanalyse in SPSS) in % ( $\geq 50$ ):			80,822		
Eigenwert (explorative Faktorenanalyse) ( $>1$ ):			3,233		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):			0,943		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):			0,806		

**Tabelle 24: Ergebnisse des Pretests für das Konstrukt zweiter Ordnung „Vertragskomplexität“.**

Für die Subdimension der Absicherungsfunktion („Safeguarding“) von Verträgen ergeben sich die folgenden Werte:

a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren der Subdimension „Safeguarding“					
Item	Korrigierte Item-to-Total-Korrelation	Faktorladung (expl. Faktorenanalyse)	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Verträge_formativ_Safeguarding_1	0,606	0,768	0,756	13,206	***
Verträge_formativ_Safeguarding_2	0,723	0,857	0,869	28,464	***
Verträge_formativ_Safeguarding_3	0,680	0,824	0,819	16,285	***
Verträge_formativ_Safeguarding_4	0,751	0,872	0,874	30,821	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)					
b) Informationen zum Faktor „Safeguarding“					
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):			0,850		
Erklärte Varianz (explorative Faktorenanalyse in SPSS) in % ( $\geq 50$ ):			71,419		
Eigenwert (explorative Faktorenanalyse) ( $>1$ ):			2,763		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):			0,899		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):			0,691		

**Tabelle 25: Ergebnisse des Pretests für die Subdimension „Safeguarding“.**

Für die Subdimension der Anpassungsfunktion („Adaptation“) von Verträgen ergeben sich die folgenden Werte:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren der Subdimension „Adaptation“</b>					
Item	Korrigierte Item-to-Total-Korrelation	Faktorladung (expl. Faktorenanalyse)	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Verträge_formativ_Adaptation_1	0,674	0,831	0,831	19,342	***
Verträge_formativ_Adaptation_2	0,727	0,869	0,877	29,787	***
Verträge_formativ_Adaptation_3	0,782	0,896	0,899	35,118	***
Verträge_formativ_Adaptation_4	0,494	0,672	0,656	7,237	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)					
<b>b) Informationen zum Faktor „Adaptation“</b>					
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):			0,835		
Erklärte Varianz (explorative Faktorenanalyse in SPSS) in % ( $\geq 50$ ):			67,485		
Eigenwert (explorative Faktorenanalyse) ( $>1$ ):			2,699		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):			0,892		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):			0,675		

**Tabelle 26: Ergebnisse des Pretests für die Subdimension „Adaptation“.**

Für die Subdimension der Koordinationsfunktion („Coordination“) von Verträgen ergeben sich die folgenden Werte:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren der Subdimension „Adaptation“</b>					
Item	Korrigierte Item-to-Total-Korrelation	Faktorladung (expl. Faktorenanalyse)	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Verträge_formativ_Coordination_1	0,731	0,856	0,865	25,90	***
Verträge_formativ_Coordination_2	0,713	0,848	0,853	26,62	***
Verträge_formativ_Coordination_3	0,701	0,842	0,814	15,98	***
Verträge_formativ_Coordination_4	0,719	0,834	0,845	20,65	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)					
<b>b) Informationen zum Faktor „Adaptation“</b>					
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):			0,866		
Erklärte Varianz (explorative Faktorenanalyse in SPSS) in % ( $\geq 50$ ):			71,419		
Eigenwert (explorative Faktorenanalyse) ( $>1$ ):			2,900		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):			0,909		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):			0,713		

**Tabelle 27: Ergebnisse des Pretests für die Subdimension „Coordination“.**

Es kann festgehalten werden, dass nur das Item *Verträge\_formativ\_Adaptation\_4* die Anforderungen an eine Indikatorreliabilität von  $>0,5$  verfehlt und ansonsten sämtliche Gütekriterien erfüllt sind. Da der Grenzwert jedoch nur knapp verfehlt wird, soll im Rahmen des Pretests auch bzgl. des Konstruktes der Anpassungsfunktion von Verträgen noch keine Indikatoreliminierung oder -modifikation erfolgen.<sup>538</sup> Abschließend erfolgt auch für das Konstrukt der Vertragskomplexität die quantitative Überprüfung der Inhaltsvalidität mittels PLS-Schätzung. Die heranzuziehenden Gütekriterien sind die Kriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen. Im Einzelnen sind dies das erzielte Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ), das Ausmaß und die Signifikanz der Pfadkoeffizienten, der Erklärungsbeitrag anhand der Effektgröße ( $f^2$ ) sowie die Prognoserelevanz anhand des Stone-Geisser-Kriteriums ( $Q^2$ ). Zusätzlich wird aufgrund der komplett reflektiven Operationalisierung aller Konstrukte eine Überprüfung der Diskriminanzvalidität nach FORNELL/LARCKER vorgenommen.<sup>539</sup>

Die Ergebnisse der Prüfung der Diskriminanzvalidität sind in Tabelle 28 wiedergegeben, die die Korrelationen zwischen den jeweiligen Konstrukten sowie die Wurzel der durchschnittlich extrahierten Varianz je Konstrukt auf der Diagonalen (fett markiert) beinhaltet. Wie sich feststellen lässt, sind alle Dimensionen hinreichend diskriminanzvalide:

Konstrukte	Adaptation	Complexity	Coordination	Safeguarding
Adaptation	<b>0,821</b>	0	0	0
Complexity	0,748	<b>0,898</b>	0	0
Coordination	0,739	0,757	<b>0,844</b>	0
Safeguarding	0,809	0,793	0,705	<b>0,831</b>

**Tabelle 28: Vorläufige Überprüfung des Fornell/Larcker Kriteriums**

Tabelle 29 beinhaltet die Ergebnisse der Prüfung der Inhaltsvalidität des Konstruktes zweiter Ordnung:

<sup>538</sup> Beim Item handelt es sich um die Frage nach der Verwendung von Preisanpassungsklauseln. Eine Umformulierung des Items erscheint somit schwierig.

<sup>539</sup> Vgl. Fornell/Larcker 1981, S. 46.

Prüfung des Konstruktes zweiter Ordnung „Vertragskomplexität“				
Unabhängige Variable	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau		Effektgröße ( $f^2$ )
Safeguarding	0,437	3,939	***	0,218
Adaptation	0,137	1,314	*	0,021
Coordination	0,5347	4,026	***	0,163
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>				71,2%
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt; 0)</math>:</b>				0,556

**Tabelle 29: Ergebnisse der vorläufigen Prüfung des Konstruktes zweiter Ordnung „Vertragskomplexität“.**

Die Ergebnisse zeigen, dass zwei der drei Pfadkoeffizienten positiv und auf dem 1 %-Niveau signifikant sind. Lediglich der Einfluss der Vertragsfunktion der Anpassung erreicht im Rahmen des Pretests nur ein 10 %-Niveau der Signifikanz und eine nur geringe Effektstärke von 0,02. Die Effektgrößen der anderen beiden Subdimensionen weisen einen mittleren Einfluss auf das Konstrukt zweiter Ordnung auf. Das erzielte Bestimmtheitsmaß  $R^2$  wäre nach CHIN jedoch als substantiell zu bezeichnen. Es gelingt, mit den drei Subdimensionen 71,2 % der Varianz der globalen Dimension der Vertragskomplexität zu erklären. Das Stone-Geisser-Kriterium wird ebenfalls erfüllt. Es kann also von hinreichender Prognoserelevanz ausgegangen werden. Zusammenfassend kann auch die Validierung des Konstruktes der Vertragskomplexität im Rahmen des Pretestes als zufriedenstellend bewertet werden.

Da sämtliche stark modifizierten bzw. neu konzeptualisierten Konstruktoperationalisierungen mit insgesamt positiv zu bewertenden Ergebnissen überprüft worden sind, kann die Haupterhebung recht bedenkenlos durchgeführt werden.

## 6.5 Hauptuntersuchung

### 6.5.1 Datengrundlage und Stichprobenstruktur

Für die Hauptuntersuchung wurden im Zeitraum vom 02. Dezember 2009 bis einschließlich 03. März 2010 täglich 50 Geschäftsführer, Key-Account-Manager und Vertriebsleiter mittels des XING Netzwerkes per persönlicher Nachricht zu einem Online-Fragebogen eingeladen.<sup>540</sup>

Die Identifizierung qualifizierter Key Informants und deren Kontaktierung war mit Hilfe einer kostenpflichtigen sogenannten „Recruiter-Mitgliedschaft“ möglich, mit deren Hilfe

<sup>540</sup> Im ersten Halbjahr 2010 hatte das Online-Karrierenetzwerk XING laut eigener Aussage ca. 4 Millionen aktive Mitglieder im deutschsprachigen Raum. Die aufgeführten Berufsbezeichnungen wurden als besonders kompetent hinsichtlich der Beurteilung von Business-to-Business Transaktionen und/oder Geschäftsbeziehungen erachtet.

Headhunter normalerweise passende Kandidaten für Stellenbesetzungen selektieren und kontaktieren.<sup>541</sup> Die Umfrage war bis einschließlich 31.03.2010 online. In diesem Zeitraum beantworteten von 4500 angeschriebenen Managerinnen und Managern 642 den Online-Fragebogen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 14,3 %.<sup>542</sup> Um trotz des von XING vorgegebenen Maximum des Kontaktierens von nur 50 XING-Mitgliedern<sup>543</sup> pro Tag einen möglichen Nonresponse Bias einzuschränken, wurde versucht, die Abbrecherquote mit Hilfe einer Zwischenspeicherung nach der Beantwortung von 50 % des Fragebogens zumindest für die zweite Hälfte der Befragung zu kontrollieren. Erfreulicherweise haben jedoch alle Respondenten, die den Fragebogen bis zur Hälfte ausgefüllt haben, die Befragung auch beendet.<sup>544</sup> Um weiteren Common Method Biases, also aufgrund der Anwendung einer bestimmten Methode der Befragung auftretenden systematischen Verzerrungen des Antwortverhaltens, schon beim Prozess der Fragebogenkonstruktion weitestgehend vorzubeugen, wurden folgende Empfehlungen von Podsakoff et al. (2003) schon in der Phase der Konzeption des Fragebogendesigns angewendet:<sup>545</sup>

- Den Respondenten wurde Anonymität zugesichert.
- Um Verzerrungseffekte aufgrund der Befragung jeweils nur einer Person zum konkreten Sachverhalt zu vermeiden, wurde
  1. der Befragte aufgefordert, die ersten drei Buchstaben des Kunden einzutragen, mit dem er vor der Befragung das letzte Geschäft abgeschlossen hat. Dieses Synonym wurde in den folgenden Fragebogenseiten dafür genutzt, dem Respondenten das letzte Geschäft mit diesem speziellen Kunden immer wieder

---

<sup>541</sup> Selektionskriterien waren eine relevante Berufserfahrung im Marketing/Vertrieb von mehr als 5 Jahren, mindestens 1 Jahr in der aktuellen Position und der jeweilige Suchbegriff hinsichtlich der Stellenbeschreibung (Vertriebsleiter, Key Account Manager oder Geschäftsführer). Anfänglich wurde zusätzlich noch gleichverteilt nach Postleitzahlen selektiert. Diese Form der Stichprobenziehung musste jedoch im Zeitverlauf aufgegeben werden, da sich hinsichtlich der Anzahl der qualifizierten Manager und Managerinnen aufgrund der unterschiedlichen Wohlstandsniveaus der Bundesländer auch bei XING ein Nord-Süd Gefälle sowie gravierende Unterschiede zwischen alten und neuen Bundesländern ergeben. Als letzte und stärkste Selektionsstufe wurde zusätzlich durch den Autor selbst eine Selektion per in Augenscheinnahme jedes einzelnen Profils vorgenommen, um z. B. nicht im Business-to-Business-Marketing/Vertrieb tätige ManagerInnen zu identifizieren. Man kann also davon ausgehen, dass die Selektion der Respondenten deutlich präziser als in einer Befragung mit Hilfe eines regulären Adressdatensatzes möglich war, da die jeweiligen Profile von den berufstätigen Nutzern selbst mit geringem Zeitaufwand zu Karriere Zwecken gepflegt und aktualisiert werden. Insgesamt erscheint die gezogene Stichprobe hinsichtlich der angesprochenen Zielgruppe von Personen, die länger als fünf Jahre im Beruf sind und als eine der drei genannten Berufsbezeichnungen arbeiten, repräsentativ zu sein.

<sup>542</sup> Vgl. zur Problematik der Bewertung der Rücklaufquote Baur/Florian 2009, S. 119ff.. Als Anreiz zur Teilnahme wurde den Angeschriebenen bei Teilnahme eine exklusive Management Summary der Ergebnisse der Studie angeboten.

<sup>543</sup> Im Rahmen der Recruiter Mitgliedschaft dürfen nur 50 Nicht-Kontakte pro Tag kontaktiert werden.

<sup>544</sup> Trotzdem bleibt das Manko der nicht möglichen statistischen Kontrolle des Unit-Nonresponse Bias bestehen. Vgl. diesbezüglich wiederum Baur/Florian 2009, S. 119ff.

<sup>545</sup> Vgl. diesbezüglich Podsakoff et al. 2003, S. 887ff.

ins Gedächtnis zu rufen. Dies sollte eine Zufallsauswahl der jeweiligen Lieferanten-Kundenbeziehung gewährleisten.

2. ein dyadisches Befragungsdesign konzipiert, bei dem der Befragte die Möglichkeit hatte, den jeweiligen Ansprechpartner beim betreffenden Kunden zu kontaktieren und zur Befragung einzuladen. Die Zuordnung der Daten sollte mit Hilfe einer Referenz-ID erfolgen.<sup>546</sup>
  3. ein Fortschrittsbalken, der den jeweiligen Grad der Vervollständigung des Fragebogens angibt, installiert.
  4. ein ansprechendes und abwechslungsreiches Fragebogenlayout verwendet.
- Im Rahmen der Fragebogenkonstruktion und der Itemgenerierung wurde mit Hilfe der Expertengespräche sowie der Evaluierung innerhalb des Pretests so gut wie möglich dafür Sorge getragen, dass Verzerrungen aufgrund von Item Ambiguität, übersehener negativ formulierter Items und/oder der sozialen Erwünschtheit von Items vermieden wurden.

Leider wurde die Möglichkeit der Weiterleitung zum jeweiligen betreffenden Geschäftspartner nur von 14 der 642 Befragten wahrgenommen, so dass eine Nutzung dyadischer Daten nicht möglich war.<sup>547</sup> Entsprechend wurde mit Hilfe eines statistischen Verfahrens überprüft, ob problematische Verzerrungen im Antwortverhalten aufgrund monadischer Daten vorliegen.<sup>548</sup> Mit Hilfe einer Hauptkomponentenanalyse konnten 16 Faktoren identifiziert werden, die 71 % der Gesamtvarianz im Datensatz erklärten. Der erste Faktor erklärte knapp 16 % der Gesamtvarianz, entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass systematische Verzerrungen nur in unproblematischer Höhe vorliegen.

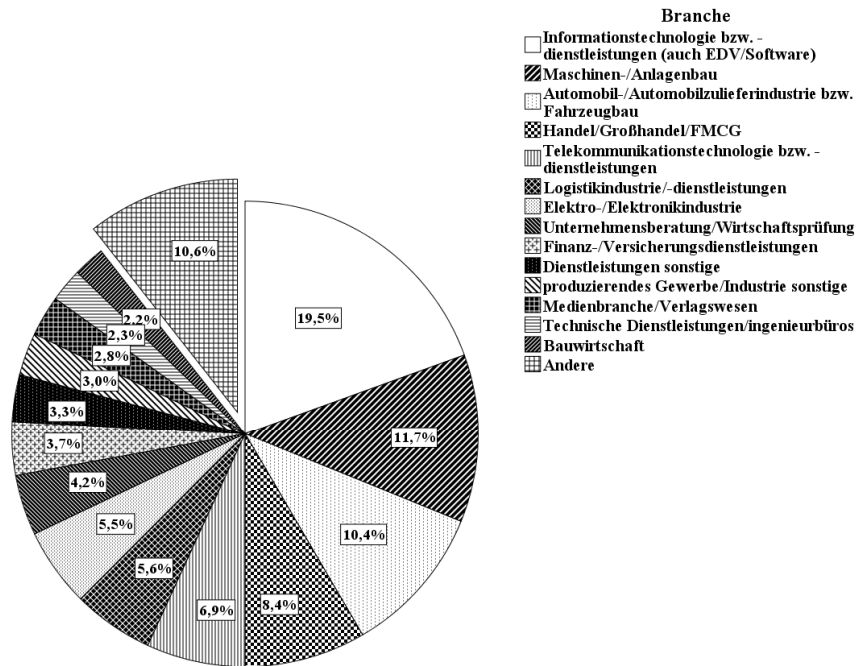
Abbildung 19 gibt einen Überblick über die Branchenverteilung der befragten Unternehmen:

---

<sup>546</sup> Der Fragebogen wurde entsprechend für die Beschaffenseite angepasst. Ein Beispielfragebogen für die Anbieterseite findet sich im Anhang zu dieser Arbeit. Die Beschaffervariante ist auf Anfrage beim Autor erhältlich.

<sup>547</sup> Durch die 14 an die Kundenseite weitergeleiteten Befragungseinladungen wurden außerdem keine Teilnahmen an der Befragung der Beschaffenseite generiert.

<sup>548</sup> Vgl. diesbezüglich Podsakoff/Organ 1986.



**Abbildung 20: Branchenverteilung der befragten Unternehmen.**

Insgesamt sind die Informationstechnologie (19,5 %), der Maschinen- und Anlagenbau (11,7 %), die Automobil- und die Automobilzulieferindustrie (10,4 %), der Handel/Großhandel und Fast Moving Consumer Good-Hersteller (8,4%) am stärksten vertreten und bilden kumuliert ca. 50 % der Stichprobe. Dennoch erscheint die Stichprobe bezüglich der Branchenzugehörigkeit insgesamt als heterogen genug, um übermäßige Verzerrungen in den Ergebnissen ausschließen zu können. Branchen, die weniger als zwei Prozent der Stichprobe ausmachen, sind in der Rubrik „Andere“ zusammengefasst. Diese verteilt sich wie folgt:



Branche	Anteil in Prozent
Touristik	0,3
Pharmazeutische Industrie	0,6
Umwelttechnik	0,6
Verpackungsbranche	0,6
Personaldienstleistungen	0,6
Textilbranche	0,6
Energiewirtschaft	0,8
Chemische Industrie	1,1
Medizintechnik/Zahnmedizin	1,1
Metallverarbeitung/Metallbau	1,1
Druckindustrie	1,2
Marketing & Werbung Dienstleistungen	1,9
$\Sigma$	10,6

**Tabelle 30: Verteilung des Bereiches „Andere“ im Bereich Branchen.**

Auch die Verteilungen der Anzahl der Mitarbeiter (vgl. Abbildung 21) und der Umsatzklassen (vgl. Abbildung 22) zeigen, dass die Datengrundlage – trotz des relativ hohen Anteils kleiner und mittelständischer Unternehmen<sup>549</sup> – insgesamt noch heterogen genug erscheint, um einen überproportionalen, spezifischen Einfluss bestimmter Unternehmensgrößen ausschließen zu können. Eine umfassende Beurteilung der Repräsentativität der Stichprobe kann allerdings nicht erfolgen, da hierfür aus technischen Gründen kein adäquates statistisches Material zur Verfügung steht.<sup>550</sup>

<sup>549</sup> Als mittelständische Unternehmen werden hier Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten und 50 Mio. Euro Jahresumsatz eingestuft. Vgl. ähnlich Luthardt 2003, S. 135 sowie Saab 2007, S. 171.

<sup>550</sup> Bei XING ist es auch mit einer Recruitermitgliedschaft nicht möglich, verlässliche Informationen über die jeweilige Grundgesamtheit zu erhalten. Es stehen lediglich grobe Informationen wie z. B. die Anzeige „> 10000“ je Suchkriterium zur Verfügung. Trefferlisten einer Kombination bestimmter Suchkriterien wurden zum Zeitpunkt der Untersuchung bei 1000 Treffern gedeckelt. Auch gibt es nach Kenntnis des Autors keine näheren Informationen über die Repräsentativität der Mitgliederstruktur des Portals hinsichtlich Branchenverteilung und Unternehmensgröße.

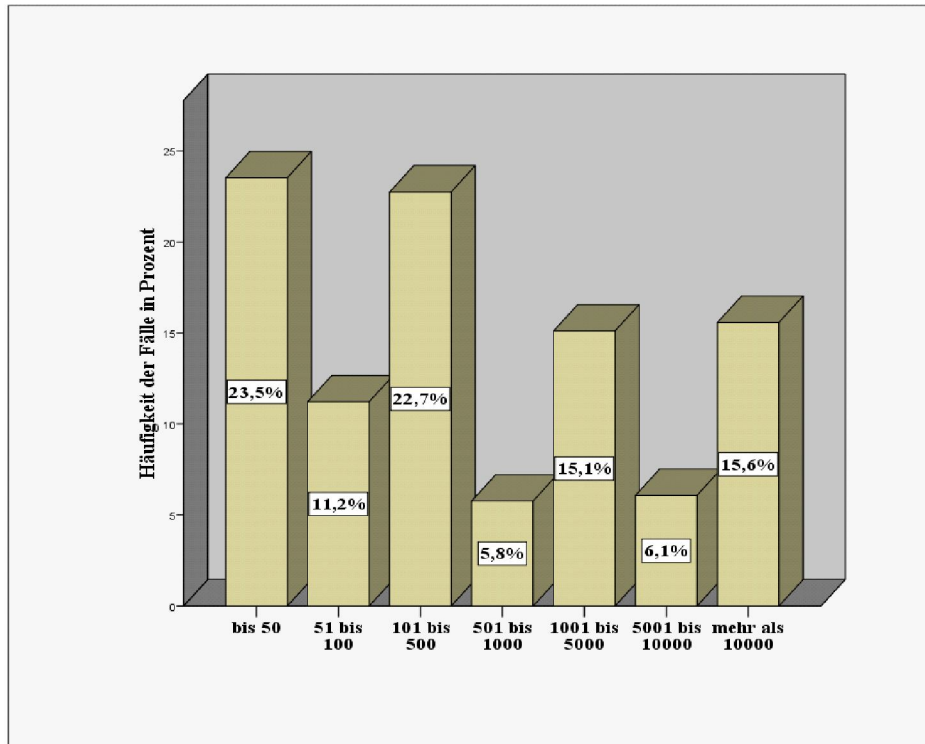


Abbildung 21: Mitarbeitergrößenklassen in der Stichprobe.

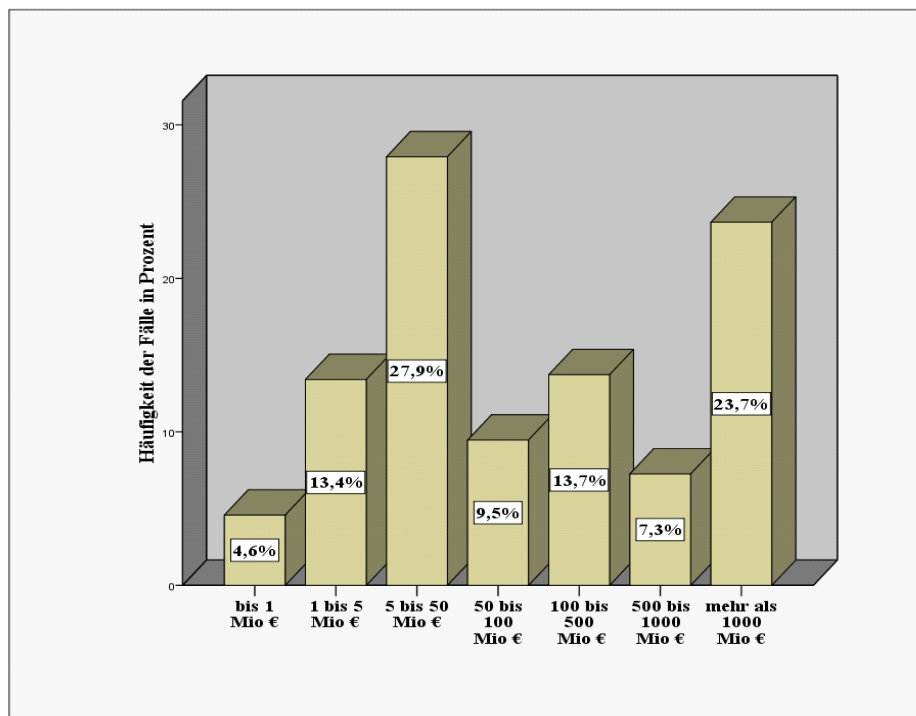
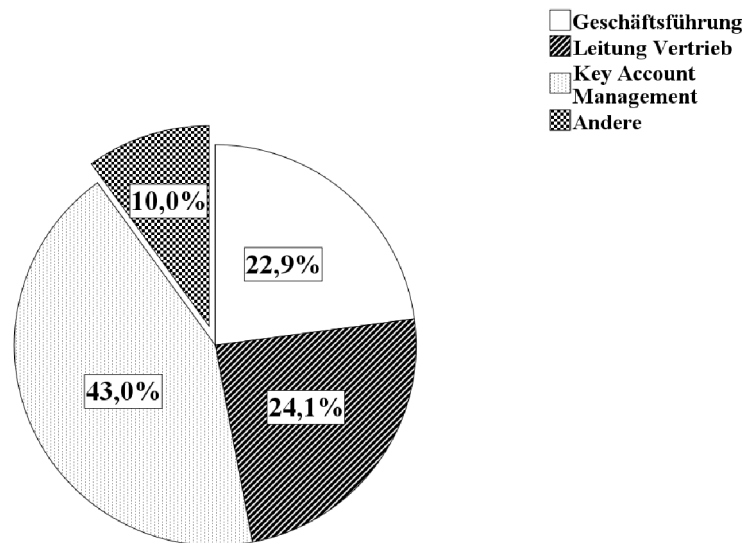


Abbildung 22: Umsatzgrößenklassen in der Stichprobe.

Die Aufteilung zwischen den Positionsbeschreibungen zeigt Abbildung 23. Zwar dominiert der Anteil an Key Account Managern mit 43 %. Insgesamt entfallen jedoch 90 % der Stichprobe auf die drei gesuchten Berufskategorien:



**Abbildung 23: Verteilung der jeweiligen Berufskategorien in der Stichprobe.**

Die übrigen 10 % teilen sich wie folgt auf:

Position	Anteil in Prozent
Produktmanagement	0,2
Leitung Marketing	0,2
Sonstige (ohne Leitungsfunktion)	0,3
Sonstige (mit Leitungsfunktion)	2,6
Leitung Geschäftsbereich, Sparte oder Niederlassung	3,1
Vertrieb/Außendienst	3,6
Σ	10,0

**Tabelle 31: Verteilung des Bereiches „Andere“ im Bereich der Berufskategorien.**

Insgesamt sind deutlich unter 5 % der Befragten in nicht leitender Position tätig. Die durchschnittliche Dauer der bekleideten Position beträgt 6,3 Jahre.

Die minimale Ausfülldauer eines Fragebogens betrug 5 Minuten und 3 Sekunden, die maximale Ausfülldauer lag bei 6 Stunden, 47 Minuten und 41 Sekunden.<sup>551</sup> Die durchschnittliche Ausfülldauer lag bei 24 Minuten und 11 Sekunden. Die doch sehr große Spannweite der Ausfüllzeiten macht eine nähere Analyse der Verteilung erforderlich.

<sup>551</sup> Es wurde im Vorfeld der Untersuchung eine ca. Ausfülldauer von 15 Minuten antizipiert und den Teilnehmern kommuniziert.

Klassiert man die Ausfüllzeiten gleichverteilt nach 10 % Quantilen, so ergibt sich folgendes Bild:

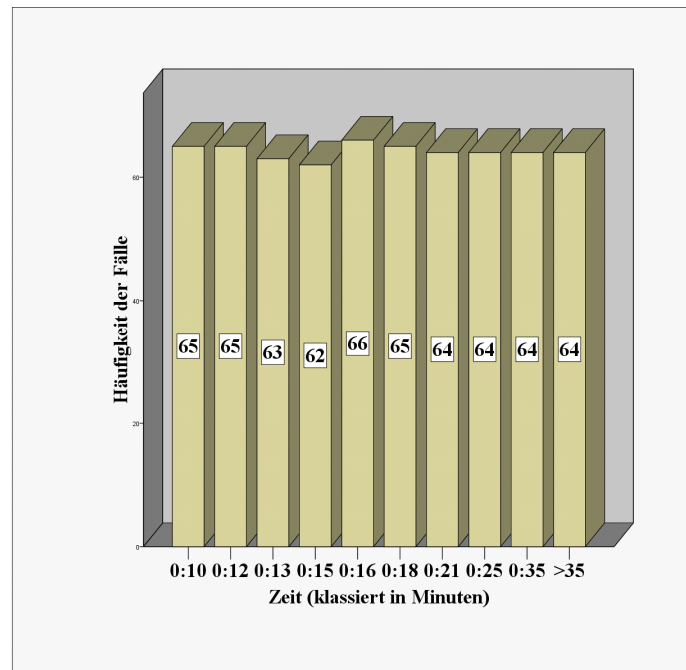


Abbildung 24: Verteilung der benötigten Ausfüllzeiten innerhalb der Stichprobe.

Nur jeweils 10 % der Stichprobe resultieren aus Ausfüllzeiten zwischen 5 und 10 Minuten oder > 35 Minuten. 80 % der Stichprobe entfallen auf ein Zeitintervall zwischen 10 Minuten und 35 Minuten.

Abschließend kann deshalb mit recht hoher Sicherheit davon ausgegangen werden, dass die Respondenten auch tatsächlich über hinreichend hohe Kenntnisse der Materie sowie eine entsprechend fokussierte Konzentration verfügen, um als Schlüsselinformanten valide Informationen zu liefern.<sup>552</sup> Aus diesem Grund soll im nächsten Schritt die Validierung der Messmodelle im Rahmen der Haupterhebung erfolgen.

### 6.5.2 Überprüfung von Validität und Reliabilität der Messmodelle der unabhängigen Variablen

Wie schon bei der Vorgehensweise innerhalb des Pretestes sollen im Folgenden wieder zuerst die aufgrund der Hypothesen als unabhängig zu erachtenden Variablen geprüft werden. Dabei erfolgt zuerst eine Überprüfung des Konstruktes der Relationalen Normen. Anschließend werden die Messmodelle der schon im Pretest evaluierten Konstrukte nochmals überprüft. Im

<sup>552</sup> Vgl. zum „Key Informant“-Ansatz allgemein u.a. Heide/John 1995, S. 539; Saab 2007, S. 166f.

darauf folgenden Abschnitt werden die Messmodelle der abhängigen Variablen evaluiert, bevor abschließend die Bewertung der Strukturmodelle vollzogen wird.

### 6.5.2.1 Validierung der unabhängigen Kontrollvariable Relationale Normen

Für die reflektive Operationalisierung des Konstruktes der Relationalen Normen ergeben sich folgende Werte:

a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren des Konstruktes „Relationale Normen“					
Item	Korrigierte Item-to-Total-Korrelation	Faktorladung (expl. Faktorenanalyse)	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Relationale_Normen_1	0,444	0,604	0,602	13,729	***
Relationale_Normen_2	0,601	0,752	0,732	24,651	***
Relationale_Normen_3	0,528	0,691	0,674	21,639	***
Relationale_Normen_4	0,630	0,779	0,761	31,335	***
Relationale_Normen_5	0,615	0,773	0,793	40,703	***
Relationale_Normen_6	0,363	0,518	0,621	18,263	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)					
b) Informationen zum Faktor „Vertragskomplexität“					
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):			0,78		
Erklärte Varianz (explorative Faktorenanalyse in SPSS) in % ( $\geq 50$ ):			47,989		
Eigenwert (explorative Faktorenanalyse) ( $>1$ ):			2,879		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):			0,851		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):			0,491		

**Tabelle 32: Ergebnisse für das Konstrukt „Relationale Normen“.**

Die im Rahmen der explorativen Faktorenanalyse und im Rahmen der PLS-Schätzung erzielten Werte für die Faktorladungen und die resultierenden Indikatorreliabilitäten verfehlen im Falle der Indikatoren Relationale\_Normen\_1 und Relationale\_Normen\_6 das erforderliche Mindestniveau von  $> 0,7$  deutlich.<sup>553</sup> Im Falle des Items Relationale\_Normen\_3 wird das Mindestniveau hingegen nur knapp verfehlt. Alle t-Statistiken sind zwar auf dem 1 %-Niveau signifikant<sup>554</sup> und auch die Faktorreliabilität beträgt 0,858, jedoch verfehlt die im Rahmen der explorativen Faktorenanalyse erzielte erklärte Varianz das Mindestniveau knapp. Aus diesem Grund erfolgt eine Eliminierung einzelner Indikatoren nach Reihenfolge der geringsten Item-

<sup>553</sup> Vgl. Nunnally 1978, S. 245. In der Literatur gibt es durchaus andere gebräuchliche Cutoff-Werte. Vgl. diesbezüglich Weber/Mühlhaus 2010, S. 115ff.

<sup>554</sup> Für die Bootstrapping-Prozedur wurden im Rahmen der Haupterhebung 537 Samples aus dem gesamten Datensatz generiert. Insofern entsprechen sich die Anzahl der „cases“ und der „samples“ des Bootstrappings. Vgl. diesbezüglich Weber/Mühlhaus 2010, S. 256, Fn 154 m.w.N.

to-total-Korrelation.<sup>555</sup> Nach Elimination der Items Relationale\_Normen\_6 und Relationale\_Normen\_1 ergeben sich folgende Werte:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren des Konstruktes „Relationale Normen“</b>					
Item	Korrigierte Item-to-Total-Korrelation	Faktorladung (expl. Faktorenanalyse)	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Relationale_Normen_2	0,546	0,747	0,733	23,810	***
Relationale_Normen_3	0,543	0,744	0,740	27,364	***
Relationale_Normen_4	0,637	0,818	0,809	39,374	***
Relationale_Normen_5	0,593	0,787	0,817	43,911	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)					
<b>b) Informationen zum Faktor „Vertragskomplexität“</b>					
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):			0,78		
Erklärte Varianz (explorative Faktorenanalyse in SPSS) in % ( $\geq 50$ ):			60,002		
Eigenwert (explorative Faktorenanalyse) ( $>1$ ):			2,400		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):			0,858		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):			0,602		

**Tabelle 33: Ergebnisse für das Konstrukt „Relationale Normen“ nach Indikatorelimination.**

Insgesamt werden sämtliche in der Literatur übliche Mindestmaße erreicht. Es wird daher von einer hinreichenden Indikator- und Konstruktreliabilität ausgegangen. Im folgenden Abschnitt erfolgt die Überprüfung des mehrdimensionalen Konstruktes der Umweltunsicherheit.

### 6.5.2.2 Validierung des mehrdimensionalen Konstruktes Umweltunsicherheit

Wie in Abschnitt 6.2.3 beschrieben, wird das Konstrukt der Umweltunsicherheit, verstanden als primäre parametrische Unsicherheit, aus den drei Subdimensionen Umweltunsicherheit der Anbieterseite, Umweltunsicherheit des Wettbewerbs und Umweltunsicherheit der Kundenseite gebildet. Es ergeben sich hinsichtlich der jeweiligen Indikatoren dieser Dimensionen folgende Ergebnisse:

<sup>555</sup> Aus inhaltlichen Erwägungen ist eine Elimination des Items Relationale\_Normen\_6 recht problemlos möglich, da es auf die Relationale Norm „Extendedness“ nach Rokkan/Heide/Wathne 2003 abstellt. Sämtliche anderen Items stellen auf das Konstrukt der gegenseitigen Solidarität nach Cannon/Achrol/Grundlach 2000 ab. Die Eliminierung des Items Relationale\_Normen\_1 kann auch einigermaßen bedenkenlos erfolgen, da dieses Item nach dem Bemühen der Partner um gegenseitige Profitabilität fragt. Diese Fragestellung ist hinsichtlich der gegenseitigen Solidarität als inhaltlich deutlich weitergehend anzusehen als die übrigen Items. Insofern könnten die Befragten unter Umständen ein konkurrierendes Verhältnis zwischen Profitabilität der eigenen Firma und der Kundenfirma in Bezug auf die konkrete Transaktion sehen.

<b>Prüfung der einzelnen Indikatoren der Subdimensionen Umweltunsicherheit Anbieter, Umweltunsicherheit Wettbewerb und Umweltunsicherheit Nachfrager</b>			
<i>(Konstrukt)</i> Item	Gewichtung („outer weights“)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
<i>(Umweltunsicherheit Anbieter)</i>			
Umweltunsicherheit_Anbieter_1	0,303	6,253	***
Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,423	6,824	***
Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,445	7,714	***
Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,097	2,002	**
<i>(Umweltunsicherheit Wettbewerb)</i>			
Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,308	4,506	***
Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	0,503	6,181	***
Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	0,305	3,492	***
Umweltunsicherheit_Wettbewerb_4	0,093	1,732	**
<i>(Umweltunsicherheit Kunde)</i>			
Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,726	9,391	***
Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,205	2,097	**
Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,248	3,132	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			

**Tabelle 34: Ergebnisse für die formativen Subdimensionen des Konstruktes Umweltunsicherheit.**

Zwar erzielen sämtliche Indikatoren signifikante und positive Faktorgewichte, jedoch ergeben sich nur schwache Gewichtungen für den Bereich der Preisunsicherheit in allen Dimensionen. Am schwächsten fallen diesbezüglich die Gewichtungen für die Anbieter- und die Kundenseite aus. Eine Überprüfung der Multikollinearität ist deshalb dringend geboten. Die durchgeführten Regressionen geben einen Hinweis darauf, dass problematische Multikollinearität zwischen den Indikatoren der einzelnen Dimensionen vorliegt, wie Tabelle 63 im Anhang zeigt.

Betrachtet man die Korrelationsmatrix der Subdimensionen näher, so ergibt sich folgendes Bild:

	Umweltunsicherheit Anbieter	Umweltunsicherheit Wettbewerb	Umweltunsicherheit Kunde
Umweltunsicherheit Anbieter	1	0	0
Umweltunsicherheit Wettbewerb	0,832	1	0
Umweltunsicherheit Kunde	0,593	0,596	1

**Tabelle 35: Korrelationsmatrix der Subdimensionen des Konstruktes Umweltunsicherheit.**

Die besonders hohe Korrelation der Subdimensionen Umweltunsicherheit Anbieter und Umweltunsicherheit Wettbewerb lässt darauf schließen, dass eine Unterscheidung beider Dimensionen keinen Mehrwert liefert.

Weil davon auszugehen ist, dass die Respondenten in der Regel die externe Umweltunsicherheit als relevant für alle Marktteilnehmer ansehen, scheint auch aus

sachlogischer Sicht nichts gegen eine Eliminierung der Subdimension Unsicherheit Wettbewerb zu sprechen. Eine erneute Überprüfung der Multikollinearität der übrigen Subdimensionen generiert entsprechend zufriedenstellende Ergebnisse:

	Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Konstrukt Umweltunsicherheit (reduziert)	Umweltunsicherheit_Anbieter_1	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,560	1,785	0,411
		Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,591	1,693	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,624	1,603	
		Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,627	1,594	
		Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,559	1,789	
		Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,504	1,985	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	Umweltunsicherheit_Anbieter_1	0,599	1,669	0,450
		Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,746	1,341	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,618	1,619	
		Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,486	2,056	
		Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,566	1,768	
		Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,498	2,007	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_3	Umweltunsicherheit_Anbieter_1	0,600	1,667	0,420
		Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,708	1,413	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,631	1,586	
		Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,482	2,074	
		Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,559	1,788	
		Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,498	2,008	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_4	Umweltunsicherheit_Anbieter_1	0,595	1,680	0,383
		Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,551	1,815	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,593	1,688	
		Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,482	2,073	
		Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,562	1,780	
		Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,661	1,514	
	Umweltunsicherheit_Kunde_1	Umweltunsicherheit_Anbieter_1	0,767	1,305	0,518
		Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,555	1,800	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,580	1,724	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,618	1,619	
Umweltunsicherheit_Kunde_2		0,637	1,569		
Umweltunsicherheit_Kunde_3		0,506	1,977		
Umweltunsicherheit_Kunde_2	Umweltunsicherheit_Anbieter_1	0,590	1,696	0,442	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,558	1,793		
	Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,581	1,721		
	Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,621	1,610		
	Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,550	1,818		
	Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,570	1,754		
Umweltunsicherheit_Kunde_3	Umweltunsicherheit_Anbieter_1	0,597	1,676	0,503	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,552	1,813		
	Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,581	1,722		
	Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,820	1,219		
	Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,490	2,040		
	Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,640	1,562		

**Tabelle 36: Ergebnisse der Multikollinearitätsprüfung für das reduzierte Konstrukt „Umweltunsicherheit“**

Sämtliche VIF-Werte liegen deutlich unter 3, der höchste VIF-Wert liegt bei 2,074. Multikollinearität erscheint somit beim um eine Dimension reduzierten Konstrukt nicht mehr in problematischer Höhe vorhanden zu sein. Die im Rahmen der PLS-Schätzung mit Hilfe der redundanten reflektiven Single-Item Operationalisierung des Gesamtkonstrukts erzielten Ergebnisse bestätigen die Vermutung. Im Vergleich zum ursprünglichen Modell verbessert sich die Prognoserelevanz leicht. Aus theoretischer Sicht ist allerdings auffällig, dass der



Haupteinfluss von der Subdimension Umweltunsicherheit Anbieter ausgeht und nur ein geringer Einfluss der Umweltunsicherheit der Nachfragerseite vorhanden ist. Dies ist wahrscheinlich damit zu erklären, dass die Notwendigkeit von Veränderungen im Marketingmix der Unternehmen zumindest mittelbar immer nachfragerinduziert ist, und somit auch zwischen diesen beiden Konstrukten ein gewisses, jedoch nicht problematisches Maß an Kollinearität vorhanden ist. Die Tabellen 37 und 38 geben die entsprechenden Werte wider:

Ursprüngliche Prüfung des Konstruktes zweiter Ordnung „Umweltunsicherheit“				
Unabhängige Variable	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau		Effektgröße ( $f^2$ )
Umweltunsicherheit Anbieter	0,598	12,296	***	0,216
Umweltunsicherheit Wettbewerb	0,056	1,260	n.s.	entfällt
Umweltunsicherheit Kunde	0,109	3,052	***	0,020
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>				51,4%
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt; 0)</math>:</b>				0,512

**Tabelle 37: Ergebnisse der Prüfung des Konstruktes zweiter Ordnung „Umweltunsicherheit“.**

Prüfung des reduzierten Konstruktes zweiter Ordnung „Umweltunsicherheit“				
Unabhängige Variable	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau		Effektgröße ( $f^2$ )
Umweltunsicherheit Anbieter	0,640	19,772	***	0,550
Umweltunsicherheit Kunde	0,118	3,503	***	0,020
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>				51,3 %
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt; 0)</math>:</b>				0,514

**Tabelle 38: Ergebnisse der Prüfung des reduzierten Konstruktes zweiter Ordnung „Umweltunsicherheit“.**

Jedoch ist aus statistischer Sicht das Ausmaß an Kollinearität als nicht problematisch anzusehen und somit kann insgesamt auch das Konstrukt der Umweltunsicherheit als in ausreichender Art und Weise validiert bewertet werden. Im Folgenden soll das Zwei-Konstrukt-Modell der Höhe der spezifischen Investitionen entsprechend auf seine Reliabilität hinsichtlich der reflektiven Bestandteile und auf seine Validität hinsichtlich der formativen Bestandteile hin überprüft werden.<sup>556</sup>

<sup>556</sup> Die Vorgehensweise ist dabei analog zu der des Pretestes. Jedoch wird bei der Evaluation der reflektiven Messmodelle von einer weiteren Prüfung mit Hilfe explorativer Faktorenanalysen abgesehen, da dies vor dem Hintergrund der im Pretest generierten Ergebnisse nicht notwendig erscheint.

### 6.5.2.3 Validierung des Zwei Konstrukt Modells Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters

Für die reflektive Operationalisierung der Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters ergaben sich im Rahmen der PLS-Schätzung folgende Werte:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren des Faktors „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“</b>			
Item	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Spezifische_Investitionen_reflektiv_1	0,855	61,057	***
Spezifische_Investitionen_reflektiv_2	0,840	50,992	***
Spezifische_Investitionen_reflektiv_3	0,867	59,689	***
Spezifische_Investitionen_reflektiv_4	0,923	112,321	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			
<b>b) Informationen zum reflektiv operationalisierten Faktor „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“</b>			
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):	0,894		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):	0,927		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):	0,760		

**Tabelle 39: Ergebnisse für das reflektiv operationalisierte Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“.**

Die im Rahmen der PLS-Schätzung erzielten Werte für die Faktorladungen und die entsprechenden Indikatorreliabilitäten erfüllen problemlos das erforderliche Mindestniveau. Alle t-Statistiken sind auf dem 1 %-Niveau signifikant. Die Faktorreliabilität beträgt 0,928 und die durchschnittlich erfasste Varianz liegt bei 0,764. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass auch im Rahmen der Hauptuntersuchung alle geforderten Mindestniveaus gut erreicht werden.

Für die formative Operationalisierung ergaben sich folgende Werte im Rahmen der PLS-Schätzung:

<b>Prüfung der einzelnen Indikatoren des formativ operationalisierten Faktors „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“</b>			
Item	Gewichtung („outer weights“)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Spezifische_Investitionen_formativ_1	0,236	5,582	***
Spezifische_Investitionen_formativ_2	0,234	3,887	***
Spezifische_Investitionen_formativ_3	0,320	5,990	***
Spezifische_Investitionen_formativ_4	0,284	6,968	***
Spezifische_Investitionen_formativ_5	0,265	5,057	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			

**Tabelle 40: Ergebnisse für das formativ operationalisierte Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“.**

Sämtliche Indikatoren erzielen Gewichtungen, die deutlich größer als 0,1 sind. Sämtliche Koeffizienten sind zudem hoch signifikant.

Die Überprüfung möglicher Kollinearität mit Hilfe mehrerer linearer Regressionen ergibt die folgenden Ergebnisse:

Konstrukt	Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters	Spezifische Investitionen formativ_1	Spezifische Investitionen formativ_2	0,608	1,646	0,298
		Spezifische Investitionen formativ_3	0,551	1,815	
		Spezifische Investitionen formativ_4	0,724	1,381	
		Spezifische Investitionen formativ_5	0,668	1,496	
	Spezifische Investitionen formativ_2	Spezifische Investitionen formativ_1	0,761	1,314	0,439
		Spezifische Investitionen formativ_3	0,679	1,472	
		Spezifische Investitionen formativ_4	0,697	1,435	
		Spezifische Investitionen formativ_5	0,645	1,550	
	Spezifische Investitionen formativ_3	Spezifische Investitionen formativ_1	0,704	1,421	0,451
		Spezifische Investitionen formativ_2	0,693	1,443	
		Spezifische Investitionen formativ_4	0,721	1,386	
		Spezifische Investitionen formativ_5	0,693	1,444	
	Spezifische Investitionen formativ_4	Spezifische Investitionen formativ_1	0,734	1,363	0,307
		Spezifische Investitionen formativ_2	0,563	1,775	
		Spezifische Investitionen formativ_3	0,572	1,748	
		Spezifische Investitionen formativ_5	0,667	1,499	
	Spezifische Investitionen formativ_5	Spezifische Investitionen formativ_1	0,733	1,364	0,360
		Spezifische Investitionen formativ_2	0,565	1,770	
		Spezifische Investitionen formativ_3	0,595	1,682	
		Spezifische Investitionen formativ_4	0,722	1,384	

**Tabelle 41: Ergebnisse der Multikollinearitätsprüfung für das formativ operationalisierte Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“**

Sämtliche VIF-Werte liegen deutlich unter 3. Multikollinearität erscheint somit nicht als problematisch.

Die Ergebnisse der quantitativen Überprüfung der Inhaltsvalidität des Konstruktes sind in Tabelle 42 wiedergegeben. Die Ergebnisse zeigen, dass der Pfadkoeffizient positiv und auf dem 1 %-Niveau signifikant ist. Das erzielte Bestimmtheitsmaß R<sup>2</sup> ist auch im Rahmen der Haupterhebung als überdurchschnittlich zu bezeichnen. 66,1 % der Varianz des reflektiv operationalisierten Konstruktes werden durch das formativ operationalisierte Konstrukt erklärt. Das Stone-Geisser-Kriterium wird ebenfalls erfüllt:

Prüfung des Zwei-Konstrukt-Modells „Höhe spezifischer Investitionen“			
Unabhängige Variable	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Höhe spezifischer Investitionen formativ	0,772	31,773	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			
<b>Bestimmtheitsmaß R<sup>2</sup>:</b>		59,6%	
<b>Stone-Geisser-Kriterium Q<sup>2</sup> (&gt; 0):</b>		0,451	

**Tabelle 42: Ergebnisse der Prüfung des Zwei-Konstrukt-Modells „Höhe spezifischer Investitionen“.**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auch im Rahmen der Haupterhebung sämtliche Mindestniveaus für das Konstrukt der Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters deutlich übertroffen wurden. Im folgenden Abschnitt soll analog die Überprüfung des Konstruktes der Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers erfolgen.

#### 6.5.2.4 Validierung des Zwei Konstrukt Modells Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers

Für die reflektive Operationalisierung der Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers ergaben sich im Rahmen der PLS-Schätzung folgende Ergebnisse:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren des Faktors „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“</b>			
Item	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_1	0,898	70,228	***
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_2	0,832	41,844	***
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_3	0,920	94,349	***
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_4	0,933	106,143	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			
<b>b) Informationen zum reflektiv operationalisierten Faktor „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“</b>			
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):	0,918		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):	0,943		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):	0,804		

**Tabelle 43: Ergebnisse für das reflektiv operationalisierte Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers“.**

Die im Rahmen der PLS-Schätzung erzielten Werte für die Faktorladungen und die entsprechenden Indikatorreliabilitäten erfüllen problemlos das erforderliche Mindestniveau. Alle t-Statistiken sind auf dem 1 %-Niveau signifikant. Die Faktorreliabilität beträgt 0,943 und die durchschnittlich erfasste Varianz liegt bei 0,804.

Für die formative Operationalisierung ergaben sich die folgenden Ergebnisse im Rahmen der PLS-Schätzung:

Prüfung der einzelnen Indikatoren des formativ operationalisierten Faktors „Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers“			
Item	Gewichtung („outer weights“)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	0,089	1,707	**
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	0,480	7,932	***
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	0,328	5,250	***
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	0,091	1,684	**
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	0,306	4,343	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			

**Tabelle 44: Ergebnisse für das formativ operationalisierte Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers“.**

Drei der fünf Indikatoren erzielen Gewichtungen („outer weights“) von  $> 0,1$ . Nur die Items *Anbieterpezifische\_Investitionen\_formativ\_1* und *Anbieterpezifische\_Investitionen\_formativ\_4* sind nur auf dem 5 %-Niveau signifikant und erzielen Gewichtungen, die knapp kleiner als 0,1 sind.<sup>557</sup>

Hinsichtlich der Überprüfung möglicher Multikollinearität zwischen den Indikatoren ergeben sich folgende Werte:

Konstrukt	Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	0,614	1,630	0,351
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	0,646	1,547	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	0,642	1,557	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	0,662	1,511	
	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	0,653	1,532	0,390
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	0,723	1,382	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	0,653	1,531	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	0,635	1,576	
	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	0,702	1,424	0,403
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	0,739	1,354	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	0,621	1,609	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	0,639	1,565	
	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	0,670	1,492	0,379
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	0,641	1,560	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	0,597	1,674	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	0,735	1,361	
	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5	Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1	0,680	1,471	0,368
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2	0,613	1,632	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3	0,604	1,656	
		Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4	0,723	1,384	

**Tabelle 45: Ergebnisse der Multikollinearitätsprüfung für das formativ operationalisierte Konstrukt „Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers“.**

Sämtliche VIF-Werte liegen deutlich unter 3. Multikollinearität erscheint somit auch bei der Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers nicht in problematischer Höhe vorhanden zu sein.

<sup>557</sup> Aus Gründen der theoretischen Vollständigkeit werden jedoch beide Indikatoren im Modell belassen.

Die Ergebnisse der quantitativen Überprüfung der Inhaltsvalidität zeigen, dass der Pfadkoeffizient positiv und auf dem 1 %-Niveau signifikant ist. Das erzielte Bestimmtheitsmaß  $R^2$  ist als überdurchschnittlich zu bezeichnen. 54,7 % der Varianz des reflektiv operationalisierten Konstruktes werden durch das formativ operationalisierte Konstrukt erklärt. Das Stone-Geisser-Kriterium wird ebenfalls erfüllt:

<b>Prüfung des Zwei-Konstrukt-Modells „Höhe spezifischer Investitionen“</b>			
Unabhängige Variable	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Höhe spezifischer Investitionen formativ	0,738	30,686	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>			54,5 %
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt; 0)</math>:</b>			0,436

**Tabelle 46: Ergebnisse der Prüfung des Zwei-Konstrukt-Modells „Höhe spezifischer Investitionen“.**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auch für das Konstrukt der Höhe der spezifischen Investitionen des Nachfragers insgesamt zufriedenstellende Werte erzielt werden. Nachdem die Prüfung sämtlicher unabhängiger Variablen abgeschlossen ist, soll im nächsten Abschnitt die Validierung der Messmodelle der abhängigen Variablen erfolgen.

### **6.5.3 Überprüfung von Validität und Reliabilität der Messmodelle der abhängigen Variablen**

Als abhängige Variablen wurden die Konstrukte Verhaltensunsicherheit und Performance Risiko sowie Vertragskomplexität im Rahmen der Hypothesenbildung formuliert. Die Reihenfolge der Überprüfung erfolgt analog zur Vorgehensweise bei der vorläufigen Überprüfung der Messmodelle im Rahmen des Pretests. Jedoch soll zuerst die Überprüfung des Konstruktes Relationales Risiko Anbieter erfolgen.

#### **6.5.3.1 Validierung der abhängigen Variable Relationales Risiko Anbieter**

Für die reflektive Operationalisierung des Konstruktes Relationales Risiko des Anbieters ergeben sich folgende Werte:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren des Konstruktes „Relationales Risiko Anbieter“</b>					
Item	Korrigierte Item-to- Total- Korrelation	Faktorladung (expl. Faktoren- analyse)	Faktorla- dung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Relationales_Risiko_Anbieter_1	0,719	0,826	0,814	38,594	***
Relationales_Risiko_Anbieter_2	0,791	0,876	0,866	64,018	***
Relationales_Risiko_Anbieter_3	0,778	0,862	0,872	73,088	***
Relationales_Risiko_Anbieter_4	0,735	0,831	0,824	44,873	***
Relationales_Risiko_Anbieter_5	0,745	0,838	0,853	60,581	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)					
<b>b) Informationen zum Faktor „Vertragskomplexität“</b>					
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):			0,901		
Erklärte Varianz (explorative Faktorenanalyse in SPSS) in % ( $\geq 50$ ):			71,677		
Eigenwert (explorative Faktorenanalyse) ( $>1$ ):			3,584		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):			0,926		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):			0,716		

**Tabelle 47: Ergebnisse für das Konstrukt „Relationales Risiko Anbieter“.**

Insgesamt werden sämtliche Mindestmaße deutlich übertroffen. Es ist deshalb von einer hinreichenden Reliabilität des reflektiven Messmodells für das Konstrukt Relationales Risiko des Anbieters auszugehen. Im folgenden Abschnitt wird eine Überprüfung des Konstruktes Performance Risiko vorgenommen.

### **6.5.3.2 Validierung der abhängigen Variable Performance Risiko**

Das Konstrukt des Performance Risikos wurde in Hypothese 7 als Konstrukt zweiter Ordnung hypothesiert und in Abschnitt 6.3.2 entsprechend operationalisiert. Für die reflektive Operationalisierung des Konstruktes zweiter Ordnung Performance Risiko haben sich folgende Ergebnisse im Rahmen der Haupterhebung ergeben:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren der reflektive operationalisierung des Faktors „Performance Risiko“</b>			
Item	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Performance_Risiko_Anbieter_5	0,953	128,006	***
Performance_Risiko_Kunde_5	0,961	161,565	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			
<b>b) Informationen zum reflektiv operationalisierten Faktor „Höhe der spezifischen Investitionen des Anbieters“</b>			
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):	0,909		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):	0,956		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):	0,916		

**Tabelle 48: Ergebnisse für das reflektiv operationalisierte Konstrukt „Performance Risiko“**

Da das Konstrukt laut Hypothese 7 aus den zwei Subdimensionen vom *Anbieter wahrgenommenes Performance Risiko* und vom *Nachfrager nach Einschätzung des Anbieters wahrgenommenes Performance Risiko* besteht, muss im Folgenden, analog zur Vorgehensweise im Pretest eine Überprüfung der einzelnen Indikatoren der Subdimensionen für den formativen Fall erfolgen. Es ergeben sich folgende Ergebnisse:

<b>Prüfung der einzelnen Indikatoren des formativ operationalisierten Konstruktes „Performance Risiko“</b>			
Item	Gewichtung („outer weights“)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Performance_Risiko_Anbieter_1	0,135	1,741	**
Performance_Risiko_Anbieter_2	0,532	5,696	***
Performance_Risiko_Anbieter_3	0,254	3,084	***
Performance_Risiko_Anbieter_4	0,273	2,792	***
Item	Gewichtung („outer weights“)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Performance_Risiko_Kunde_1	0,179	2,104	**
Performance_Risiko_Kunde_2	0,449	4,244	***
Performance_Risiko_Kunde_3	0,232	2,511	***
Performance_Risiko_Kunde_4	0,336	3,930	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			

**Tabelle 49: Ergebnisse für die formativ operationalisierten Dimensionen „Performance Risiko Anbieter“ und „Performance Risiko Nachfrager“**

Sämtliche Indikatoren erzielten Gewichtungen („outer weights“) von  $> 0,1$ . Auffällig ist, dass jeweils der zweite Indikator, der das Risiko der falschen Spezifizierung der wahrgenommenen Erwartungen misst, die stärksten Gewichtungen erzielt.



Auch die Überprüfung der Multikollinearität zwischen den Indikatoren liefert zwar in Teilen VIF-Werte, die größer als der kritische Wert 3 sind. Der von DIAMANTOPOULOS/RIEFLER vorgeschlagene Wert von 5 wird jedoch nicht übertroffen. Die vorhandene Multikollinearität wird daher auf die Befragungsmethode und die damit verbundene Single Informant-Problematik zurückgeführt.<sup>558</sup> Tabelle 50 zeigt die Ergebnisse der multiplen linearen Regressionsanalysen:

---

<sup>558</sup> Diese ist jedoch, wie in Abschnitt 6.5.1 gezeigt wurde, als nicht in kritischem Ausmaß problematisch einzuschätzen.

**Tabelle 50: Ergebnisse der Multikollinearitätsprüfung für das Konstrukt „Performance Risiko“**

	Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Konstrukt Performance Risiko	Performance_Risiko_Anbieter_1	Performance_Risiko_Anbieter_2	0,373	2,681	0,663
		Performance_Risiko_Anbieter_3	0,270	3,702	
		Performance_Risiko_Anbieter_4	0,433	2,307	
		Performance_Risiko_Kunde_1	0,448	2,232	
		Performance_Risiko_Kunde_2	0,373	2,681	
		Performance_Risiko_Kunde_3	0,270	3,702	
		Performance_Risiko_Kunde_4	0,433	2,307	
	Performance_Risiko_Anbieter_2	Performance_Risiko_Anbieter_1	0,440	2,270	0,715
		Performance_Risiko_Anbieter_3	0,474	2,109	
		Performance_Risiko_Anbieter_4	0,397	2,519	
		Performance_Risiko_Kunde_1	0,322	3,108	
		Performance_Risiko_Kunde_2	0,340	2,940	
		Performance_Risiko_Kunde_3	0,474	2,109	
		Performance_Risiko_Kunde_4	0,397	2,519	
	Performance_Risiko_Anbieter_3	Performance_Risiko_Anbieter_1	0,341	2,930	0,572
		Performance_Risiko_Anbieter_2	0,305	3,276	
		Performance_Risiko_Anbieter_4	0,570	1,755	
		Performance_Risiko_Kunde_1	0,305	3,276	
		Performance_Risiko_Kunde_2	0,257	3,889	
		Performance_Risiko_Kunde_3	0,491	2,036	
		Performance_Risiko_Kunde_4	0,570	1,755	
	Performance_Risiko_Anbieter_4	Performance_Risiko_Anbieter_1	0,339	2,950	0,435
		Performance_Risiko_Anbieter_2	0,303	3,295	
		Performance_Risiko_Anbieter_3	0,294	3,407	
		Performance_Risiko_Kunde_1	0,303	3,295	
		Performance_Risiko_Kunde_2	0,254	3,944	
		Performance_Risiko_Kunde_3	0,394	2,538	
		Performance_Risiko_Kunde_4	0,555	1,803	
	Performance_Risiko_Kunde_1	Performance_Risiko_Anbieter_1	0,500	1,999	0,698
		Performance_Risiko_Anbieter_2	0,304	3,288	
		Performance_Risiko_Anbieter_3	0,433	2,310	
		Performance_Risiko_Anbieter_4	0,567	1,762	
Performance_Risiko_Kunde_2		0,370	2,700		
Performance_Risiko_Kunde_3		0,397	2,521		
Performance_Risiko_Kunde_4		0,515	1,940		
Performance_Risiko_Kunde_2	Performance_Risiko_Anbieter_1	0,362	2,763	0,748	
	Performance_Risiko_Anbieter_2	0,386	2,591		
	Performance_Risiko_Anbieter_3	0,438	2,285		
	Performance_Risiko_Anbieter_4	0,569	1,757		
	Performance_Risiko_Kunde_1	0,445	2,250		
	Performance_Risiko_Kunde_3	0,413	2,420		
	Performance_Risiko_Kunde_4	0,531	1,883		
Performance_Risiko_Kunde_3	Performance_Risiko_Anbieter_1	0,337	2,966	0,607	
	Performance_Risiko_Anbieter_2	0,288	3,468		
	Performance_Risiko_Anbieter_3	0,535	1,869		
	Performance_Risiko_Anbieter_4	0,566	1,767		
	Performance_Risiko_Kunde_1	0,305	3,282		
	Performance_Risiko_Kunde_2	0,265	3,781		
	Performance_Risiko_Kunde_4	0,555	1,802		

Performance_Risiko_Kunde_4	Performance_Risiko_Anbieter_1	0,339	2,949	0,485
	Performance_Risiko_Anbieter_2	0,287	3,481	
	Performance_Risiko_Anbieter_3	0,437	2,291	
	Performance_Risiko_Anbieter_4	0,608	1,643	
	Performance_Risiko_Kunde_2	0,302	3,307	
	Performance_Risiko_Kunde_3	0,260	3,852	
	Performance_Risiko_Kunde_4	0,424	2,360	

Die quantitative Überprüfung der Inhaltsvalidität des Konstruktes erfolgt wiederum mittels PLS-Schätzung. Die Ergebnisse der Prüfung sind in Tabelle 51 wiedergegeben:

Prüfung des Konstruktes zweiter Ordnung „Performance Risiko“				
Unabhängige Variable	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau		Effektgröße ( $f^2$ )
Performance Risiko des Anbieters	0,279	5,035	***	0,050
Performance Risiko des Kunden	0,348	6,665	***	0,095
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>				34,3 %
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt; 0)</math>:</b>				0,313

**Tabelle 51: Ergebnisse der Prüfung des Konstruktes zweiter Ordnung „Performance Risiko“.**

Beide Pfadkoeffizienten sind auf dem 1 %-Niveau signifikant. Die Effektgrößen der Subdimensionen zeigen, dass beide Dimensionen einen schwachen Einfluss haben. Das erzielte Bestimmtheitsmaß  $R^2$  ist mit 34,3 % dennoch als durchschnittlich zu bezeichnen. Das Stone-Geisser-Kriterium wird erfüllt. Es kann also von einer hinreichenden Prognoserelevanz ausgegangen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Operationalisierung des Performance Risikos im Rahmen der Haupterhebung durch signifikante, aber schwache Pfadbeziehungen gekennzeichnet ist. Im folgenden Abschnitt soll, analog zur Vorgehensweise dieses Abschnitts, die Überprüfung des Konstruktes der Vertragskomplexität erfolgen.

### 6.5.3.3 Validierung der abhängigen Variable Vertragskomplexität

Das Konstrukt der Vertragskomplexität wurde in Hypothese 12 als Konstrukt zweiter Ordnung hypothesiert und in Abschnit 6.4.4 entsprechend operationalisiert. Es ergeben sich folgende Ergebnisse im Rahmen der Überprüfung des Teilstrukturmodells für das Konstrukt im Rahmen der Haupterhebung:<sup>559</sup>

<sup>559</sup> In diesem Fall wurde ein isoliertes Modell zur Validierung des Konstruktes berechnet, da eine simultane Analyse von Messmodell höherer Ordnung und Strukturmodell (im Fall der Hypothesen 10-12, die sich ausschließlich auf das Konstrukt höherer Ordnung beziehen,) keinen Mehrwert generiert.

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren des Konstruktes zweiter Ordnung „Vertragskomplexität“</b>			
Item	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Verträge_reflektiv_1	0,807	43,912	***
Verträge_reflektiv_2	0,881	78,417	***
Verträge_reflektiv_3	0,895	99,906	***
Verträge_reflektiv_4	0,880	91,559	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			
<b>b) Informationen zum Faktor „Vertragskomplexität“</b>			
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):	0,890		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):	0,923		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):	0,751		

**Tabelle 52: Ergebnisse für das Konstrukt zweiter Ordnung „Vertragskomplexität“.**

Für die Subdimension der Absicherungsfunktion („Safeguarding“) von Verträgen ergeben sich die folgenden Werte im Rahmen der PLS-Schätzung:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren der Subdimension „Safeguarding“</b>			
Item	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Verträge_formativ_Safeguarding_1	0,717	24,330	***
Verträge_formativ_Safeguarding_2	0,788	41,565	***
Verträge_formativ_Safeguarding_3	0,855	79,330	***
Verträge_formativ_Safeguarding_4	0,721	26,978	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			
<b>b) Informationen zum Faktor „Safeguarding“</b>			
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):	0,774		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):	0,855		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):	0,596		

**Tabelle 53: Ergebnisse für die Subdimension „Safeguarding“.**

Für die Subdimension der Anpassungsfunktion („Adaptation“) von Verträgen ergeben sich die folgenden Werte:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren der Subdimension „Adaptation“</b>			
Item	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Verträge_formativ_Adaptation_1	0,815	43,079	***
Verträge_formativ_Adaptation_2	0,834	45,449	***
Verträge_formativ_Adaptation_3	0,880	87,474	***
Verträge_formativ_Adaptation_4	0,647	18,555	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			
<b>b) Informationen zum Faktor „Adaptation“</b>			
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):	0,808		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):	0,875		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):	0,639		

**Tabelle 54: Ergebnisse für die Subdimension „Adaptation“.**

Wie zu erkennen ist, verfehlt das Item Verträge\_formativ\_Adaptation\_4 knapp den Minimalwert von 0,7. Da jedoch sämtliche anderen Mindestwerte deutlich übertroffen werden, sei auf eine Elimination des Indikators verzichtet und unter anderem auf die entsprechende Diskussion bei WEIBER/MÜHLHAUS sowie die dort zitierte Literatur verwiesen.<sup>560</sup>

Für die Subdimension der Koordinationsfunktion („Coordination“) von Verträgen ergeben sich die folgenden Werte:

<b>a) Prüfung der einzelnen reflektiven Indikatoren der Subdimension „Coordination“</b>			
Item	Faktorladung (PLS)	t-Statistik und Signifikanzniveau	
Verträge_formativ_Coordination_1	0,814	44,266	***
Verträge_formativ_Coordination_2	0,801	40,624	***
Verträge_formativ_Coordination_3	0,665	19,307	***
Verträge_formativ_Coordination_4	0,770	34,262	***
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			
<b>b) Informationen zum Faktor „Coordination“</b>			
(standardisiertes) Cronbach's Alpha ( $\geq 0,7$ ):	0,767		
Faktorreliabilität (composite reliability) ( $\geq 0,7$ ):	0,849		
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ( $\geq 0,5$ ):	0,585		

**Tabelle 55: Ergebnisse für die Subdimension „Coordination“.**

<sup>560</sup> Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010, S. 122ff. Es werden dort u. a. Quellen angeführt, die eine Indikatorreliabilität von  $\geq 0,4$  für vollkommen ausreichend halten.

Auch das Item *Verträge\_formativ\_Coordination\_3* verfehlt die Anforderungen an eine Indikatorreliabilität von  $\geq 0,5$  nur knapp. Sämtliche anderen Reliabilitätskriterien sind auch im Rahmen der Haupterhebung erfüllt. Aufgrund des noch primär strukturentdeckenden Charakters dieser Arbeit im Allgemeinen und von Hypothese 12 im Speziellen sowie der entsprechend eher explorativen Anwendung der von ECKHARD<sup>561</sup> genannten Beispiele als branchenübergreifende Operationalisierung soll jedoch auch im Rahmen der Haupterhebung keine Indikatoreliminierung hinsichtlich der Koordinationsfunktion von Verträgen erfolgen.<sup>562</sup>

Abschließend erfolgt auch für das Konstrukt der Vertragskomplexität die quantitative Überprüfung der Inhaltsvalidität wiederum mittels PLS-Schätzung und der Resampling Methode des Bootstrapping. Zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität nach FORNELL/LARCKER werden die Korrelationen zwischen den jeweiligen Konstrukten mit der Wurzel der durchschnittlich extrahierten Varianz je Konstrukt (auf der Diagonalen fett markiert) verglichen. Wie sich feststellen lässt, sind alle Dimensionen hinreichend diskriminanzvalide:

Konstrukt	Adaptation	Complexity	Coordination	Safeguarding
Adaptation	<b>0,799</b>	0	0	0
Complexity	0,622	<b>0,867</b>	0	0
Coordination	0,581	0,547	<b>0,765</b>	0
Safeguarding	0,684	0,679	0,611	<b>0,772</b>

**Tabelle 56: Überprüfung des Fornell/Larcker Kriteriums für die Dimensionen der Vertragskomplexität**

Tabelle 57 beinhaltet die Prüfung der Inhaltsvalidität des Konstruktes zweiter Ordnung:

Prüfung des Konstruktes zweiter Ordnung „Vertragskomplexität“				
Unabhängige Variable	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau		Effektgröße ( $f^2$ )
Safeguarding	0,418	9,150	***	0,168
Adaptation	0,252	5,965	***	0,062
Coordination	0,146	4,189	***	0,023
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>				51,9 %
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2</math> (&gt; 0):</b>				0,384

**Tabelle 57: Ergebnisse der Prüfung des Konstruktes zweiter Ordnung „Vertragskomplexität“.**

<sup>561</sup> Vgl. Eckhard 2008, S. 55.

<sup>562</sup> Beim Item handelt es sich um die Frage nach der Verwendung von Klauseln, die den Umgang mit höherer Gewalt spezifizieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass alle Pfadkoeffizienten positiv und auf dem 1 %-Niveau signifikant sind. Die Effektgrößen der beiden Subdimensionen Adaptation und Coordination weisen nur einen kleinen Einfluss auf das Konstrukt der Vertragskomplexität auf. Die Absicherungsfunktion hat hingegen einen mittleren Einfluss. Das erzielte Bestimmtheitsmaß  $R^2$  wäre nach CHIN jedoch als durchschnittlich zu bezeichnen. Es gelingt, mit den drei Subdimensionen 51,9 % der Varianz der globalen Dimension der Vertragskomplexität zu erklären. Das Stone-Geisser-Kriterium wird ebenfalls erfüllt. Es kann deshalb von hinreichender Prognoserelevanz ausgegangen werden. Zusammenfassend kann Hypothese 12 als im Rahmen der Erhebung bestätigt angesehen werden. Jedoch besteht Optimierungspotenzial hinsichtlich einer Operationalisierung der Vertragsfunktionen für Branchen übergreifende Befragungen.<sup>563</sup>

Abschließend bleibt festzuhalten, dass sämtliche reflektiven Konstrukte erfolgreich hinsichtlich ihrer Indikatorreliabilitäten und ihrer Faktorreliabilitäten überprüft wurden. Sämtliche formativen Konstrukte wurden hinsichtlich ihrer Indikatorrelevanz und ihrer externen Validität ebenfalls erfolgreich überprüft. Jedoch erfolgte eine Evaluation der Diskriminanzvalidität aufgrund der rein reflektiven Operationalisierung aller seiner Dimensionen nur für das Konstrukt der Vertragskomplexität. Da jedoch nur bei gleichzeitigem Vorliegen von Konvergenzvalidität, Diskriminanzvalidität und nomologischer bzw. externer Validität von vorliegender Konstruktvalidität ausgegangen werden kann, erfolgt im folgenden Schritt die Überprüfung der Diskriminanzvalidität aller pro Modell verwendeten Konstrukte sowie die abschließende Überprüfung der nomologischen Validität im Sinne aus der Theorie abgeleiteter Hypothesen. Im ersten Schritt erfolgt die Überprüfung der Hypothesen 1 bis 6. Im zweiten Schritt erfolgt die Überprüfung der Hypothesen 10 bis 12. Die Überprüfung der Hypothesen 8 bis 9 ist nur mit Hilfe einer Mehrgruppenkausalanalyse möglich, auf die im Anschluss an die Validierung der ersten beiden Strukturmodelle eingegangen wird.

#### **6.5.4 Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen $H_1$ – $H_6$**

Für das in Abschnitt 5.1 formulierte Hypothesenset ergibt sich als höchste Korrelation zwischen im Strukturmodell vorhandenen Variablen ein Wert von 0,772 als Korrelation zwischen den Variablen *Spezifische Investitionen reflektiv* und *Spezifische Investitionen formativ*. Dies kann als Hinweis auf vorliegende Diskriminanzvalidität auch der formativ

---

<sup>563</sup> Vgl. diesbezüglich auch Abschnitt 7.3 dieser Arbeit.

operationalisierten Variablen gewertet werden.<sup>564</sup> Das Kriterium nach FORNELL/LARCKER ist für alle vorhandenen reflektiven Variablen ebenfalls erfüllt.<sup>565</sup> Für die abhängige Variable des Performance Risikos ergibt sich folgendes, nach Subdimensionen des Konstruktes differenziertes Bild:<sup>566</sup>

<b>Prüfung der nomologischen Validität für die abhängige Variable Performance Risiko</b>				
Pfadbeziehung	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau		Effektgröße ( $f^2$ )
Spezifische Investitionen reflektiv → Performance Risiko Anbieter (H1a)	0,147	3,234	***	0,020
Anbieterspezifische Investitionen reflektiv → Performance Risiko Anbieter (H1b)	0,080	1,604	*	entfällt
Spezifische Investitionen reflektiv → Performance Risiko Kunde (H1a)	0,240	4,713	***	0,060
Anbieterspezifische Investitionen reflektiv → Performance Risiko Kunde (H1b)	0,151	2,806	***	0,021
Umweltunsicherheit_global → Performance Risiko Anbieter (H4)	0,138	3,285	***	0,020
Umweltunsicherheit_global → Performance Risiko Kunde (H4)	0,126	3,025	***	0,020
Relationale Normen → Performance Risiko Anbieter	-0,202	4,473	***	0,043
Relationale Normen → Performance Risiko Kunde	-0,202	4,473	***	0,045
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>R<sup>2</sup> für die Subdimension Performance Risiko Anbieter:</b>				8,6 %
<b>R<sup>2</sup> für die Subdimension Performance Risiko Kunde:</b>				15,5 %
<b>Q<sup>2</sup> für die Subdimension Performance Risiko Anbieter:</b>				0,053
<b>Q<sup>2</sup> für die Subdimension Performance Risiko Kunde:</b>				0,103

**Tabelle 58: Überprüfung der nomologischen Validität des Konstruktes Performance Risiko.**

Mit Ausnahme des Pfades von den spezifischen Investitionen des Kunden zum Konstrukt des Performance Risikos des Anbieters sind sämtliche Pfade auf dem 1 %-Niveau signifikant. Jedoch sind sämtliche Effektstärken als schwach anzusehen. Der größte Effekt geht von der Kontrollvariable Relationale Normen aus. Auch die Werte für das Bestimmtheitsmaß sind nach CHIN als schwach einzustufen. Das Q<sup>2</sup> ist zwar größer als 0 und somit hinreichend, jedoch deutlich kleiner als die Prognoserelevanz für die jeweiligen mehrdimensionalen Messmodelle. Speziell das Q<sup>2</sup> für die Subdimension Performance Risiko des Anbieters fällt so klein aus, dass hier von nur marginaler Prognoserelevanz auszugehen ist.<sup>567</sup> Trotzdem können die Hypothesen 1a und 1b sowie 4 als vorläufig bestätigt angesehen werden. Jedoch scheinen

<sup>564</sup> Vgl. Herrmann et al. 2006, S. 57.

<sup>565</sup> Vgl. Tabelle 64 im Anhang.

<sup>566</sup> Jeweils grau hinterlegt sind die signifikanten Pfadkoeffizienten für explizit in Hypothesen formulierte Wirkungen.

<sup>567</sup> Evtl. ist hier tatsächlich eine Verzerrung im Sinne des Common Method Bias teilweise ursächlich.



die abhängigen Variablen des Performance Risikos der jeweiligen Markseiten noch von anderen Faktoren, die nicht in dieser Arbeit thematisiert worden sind, abhängig zu sein oder aber selbst noch nicht alle Facetten des Konstruktes zu erfassen. Dies wird an späterer Stelle zu diskutieren sein.

Für die abhängige Variable des Relationalen Risikos ergeben sich folgende Werte:

<b>Prüfung der nomologischen Validität für die abhängigen Variable Relationales Risiko</b>				
Pfadbeziehung	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau		Effektgröße ( $f^2$ )
Spezifische Investitionen reflektiv → Relationales Risiko Anbieter (H <sub>2</sub> )	0,249	5,935	***	0,097
Anbieterspezifische Investitionen reflektiv → Relationales Risiko Anbieter (H <sub>3</sub> )	-0,014	0,684	n.s.	entfällt
Relationale Normen → Relationales Risiko Anbieter	-0,480	15,652	***	0,334
Umweltunsicherheit_global → Relationales Risiko Anbieter (H <sub>5</sub> )	0,062	2,033	**	(0,017)
Performance Risiko global → Relationales Risiko Anbieter (H <sub>6</sub> )	0,187	5,357	***	0,055
Unternehmensgröße_absolut → Relationales Risiko Anbieter	0,063	1,935	**	(0,007)
Vertragstyp → Relationales Risiko Anbieter	-0,010	0,505	n.s.	entfällt
Alter der Geschäftsbeziehung → Relationales Risiko Anbieter	0,003	0,139	n.s.	entfällt
Größe Anbieter versus Kunde → Relationales Risiko Anbieter	0,041	1,520	*	entfällt
Kundenumsatzanteil → Relationales Risiko Anbieter	0,010	0,495	n.s.	entfällt
Lieferanteil → Relationales Risiko Anbieter	-0,0	1,520	*	entfällt
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>Bestimmtheitsmaß R<sup>2</sup>:</b>				41,3 %
<b>Stone-Geisser-Kriterium Q<sup>2</sup> (&gt; 0):</b>				0,288

**Tabelle 59: Überprüfung der nomologischen Validität des Konstruktes „Relationales Risiko“.**

Die Überprüfung der Ausprägungen der Pfadkoeffizienten, deren Signifikanzen und Effektstärken verdeutlicht, dass die Hypothesen 2 und 6 vorerst als bestätigt angesehen werden können, während die Hypothesen 3 und 5 nicht (H<sub>3</sub>) bzw. nur auf einem 5 %-Signifikanzniveau (H<sub>5</sub>) bestätigt werden. Die entsprechenden Pfadkoeffizienten sind zudem deutlich kleiner als 0,1 und der entsprechende Einfluss auf das abhängige Konstrukt des Relationalen Risikos ist, wenn überhaupt, nur als marginal anzusehen.<sup>568</sup> Auch die meisten Kontrollvariablen leisten keinen entscheidenden Erklärungsbeitrag zur Varianz des Konstruktes. Die große Ausnahme bildet die Kontrollvariable Relationale Normen. Sie erzielt

<sup>568</sup> Vgl. diesbezüglich Ringle 2004, S. 15 und die dort zitierte Literatur.

eine Effektstärke, die einen substanziellen Einfluss nahelegt. Aus sachlogischer Sicht ist diese hohe Effektstärke jedoch nicht verwunderlich, da Relationale Normen als Mittel zur Reduzierung opportunistischen Verhaltens in Theorie und Praxis im Allgemeinen anerkannt sind.<sup>569</sup>

Das Bestimmtheitsmaß für das Konstrukt Relationales Risiko ist als überdurchschnittlich zu bewerten, das Kriterium der Prognosevalidität ist erfüllt.

Im folgenden Abschnitt soll analog eine Überprüfung bzgl. der abhängigen Variable Vertragskomplexität durchgeführt werden.

### **6.5.5 Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen H<sub>10</sub> - H<sub>11</sub>**

Auch für das zweite getestete Modell<sup>570</sup> muss Diskriminanzvalidität gewährleistet werden. Tabelle 65 im Anhang zeigt die entsprechende Korrelationsmatrix für das Strukturmodell. Es kann auch bezüglich des zweiten Modells von Diskriminanzvalidität ausgegangen werden, da für die reflektiven Konstrukte das FORNELL/LARCKER-Kriterium erfüllt ist und die höchste Korrelation 0,774 zwischen den Variablen *Spezifische Investitionen reflektiv* und *Spezifische Investitionen formativ* beträgt. Für die Überprüfung der nomologischen Validität ergeben sich folgende Werte:

---

<sup>569</sup> Vgl. diesbezüglich die Ausführungen in Kapitel 3.

<sup>570</sup> Im Sinne einer besseren Übersichtlichkeit und aufgrund nicht formulierter theoretischer Zusammenhänge zwischen den betreffenden Variablen wurden zwei verschiedene Strukturmodelle mit gleichen Kontrollvariablen gerechnet. Modell 1 enthält als abhängige Variablen die verschiedenen Risikoarten. Modell 2 enthält als abhängige Variable das Konstrukt der Vertragskomplexität. Aufgrund des iterativen Schätzalgorithmus sollten sich, wenn überhaupt, nur marginale Unterschiede zu einer gemeinsamen Berechnung in einem Strukturmodell ergeben.

Prüfung der nomologischen Validität für die abhängige Variable Vertragskomplexität				
Pfadbeziehung	Pfadkoeffizient	t-Statistik und Signifikanzniveau		Effektgröße ( $f^2$ )
Spezifische Investitionen reflektiv → Vertragskomplexität (H <sub>10a</sub> )	0,115	2,973	***	0,014
Anbieterspezifische Investitionen reflektiv → Vertragskomplexität (H <sub>10b</sub> )	0,144	3,575	***	0,020
Relationale Normen → Vertragskomplexität	-0,060	1,807	**	(0,004)
Umweltunsicherheit_global → Vertragskomplexität (H <sub>11</sub> )	0,072	1,939	**	(0,006)
Unternehmensgröße_absolut → Vertragskomplexität	0,227	6,339	***	0,051
Vertragstyp → Vertragskomplexität	0,059	1,804	**	(0,002)
Alter der Geschäftsbeziehung → Vertragskomplexität	-0,018	0,712	n.s.	entfällt
Größe Anbieter versus Kunde → Vertragskomplexität	-0,053	1,541	*	entfällt
Kundenumsatzanteil → Vertragskomplexität	0,161	4,017	***	0,026
Lieferanteil → Vertragskomplexität	0,065	1,744	**	(0,005)
Signifikanzniveau: *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>Bestimmtheitsmaß R<sup>2</sup>:</b>				14,9 %
<b>Stone-Geisser-Kriterium Q<sup>2</sup> (&gt; 0):</b>				0,098

Tabelle 60: Überprüfung der nomologischen Validität des Konstruktes „Vertragskomplexität“.

Wie leicht zu erkennen ist, sind die Hypothesen 10a und 10b eindeutig zu bestätigen und Hypothese 11 ist aufgrund des geringeren Signifikanzniveaus und des sehr kleinen Pfadkoeffizienten nur eingeschränkt zu bestätigen. Bzgl. der Wirkungen der Kontrollvariablen fallen die Effekte der Unternehmensgröße und des Kundenumsatzanteils auf die Vertragskomplexität am höchsten aus und beeinflussen diese positiv.

Auch das Bestimmtheitsmaß ist insgesamt als schwach einzustufen. Es kann entsprechend darauf geschlossen werden, dass die Respondenten den formulierten Einflussgrößen auf die Vertragskomplexität wenig Bedeutung beimessen.

Ein möglicher Grund für die doch in vielen Fällen recht schwachen Effektstärken sowohl hinsichtlich der abhängigen Variable der Vertragskomplexität als auch der abhängigen Variablen des Performance Risikos und der Verhaltensunsicherheit könnte in der Verteilung der Spezifitätskonstellationen liegen, deren Auswirkungen in den Hypothesen 8 und 9 thematisiert werden. Die Überprüfung der entsprechenden Hypothesen soll deshalb im folgenden Abschnitt erfolgen.

### 6.5.6 Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen $H_8$ - $H_9$

Bevor mögliche Moderationseffekte, wie sie in den verschiedenen Subhypothesen von Hypothese 8 formuliert wurden, im Kontext dieser Untersuchung getestet werden können, bedarf es einer deskriptiv statistischen Untersuchung der Verteilung verschiedener Spezifitätskonstellationen analog zu den verschiedenen Geschäftstypenkonstellationen nach MÜHLFELD. Im Kontext unserer Untersuchung ergeben sich für die 537 in der Untersuchung verbleibenden Fälle aus Anbietersicht insgesamt neun mögliche Geschäftstypenkonstellationen, die im Folgenden kurz erläutert werden. Bei Konstellation 1 ergibt sich eine Symmetrie sowohl hinsichtlich des Amortisationshorizontes als auch hinsichtlich der Höhe der spezifischen Investitionen für die Anbieter- und die Nachfragerseite. Bei Konstellation 2 ergibt sich zwar hinsichtlich des Amortisationshorizontes eine Symmetrie, jedoch hat der Anbieter höhere spezifische Investitionen vorgenommen. In Konstellation 3 ergibt sich der umgekehrte Fall, d. h., der Nachfrager hat, bei symmetrischem Amortisationshorizont, höhere spezifische Investitionen vorgenommen. In Konstellation 4 ist zwar die Höhe der spezifischen Investitionen die gleiche, jedoch hat der Anbieter einen längeren Amortisationshorizont. Einen längeren Amortisationshorizont bei gleicher Höhe der spezifischen Investitionen hat der Nachfrager in Konstellation 5. In Konstellation 6 hat der Anbieter den kürzeren Amortisationshorizont, jedoch höher spezifisch investiert. Konstellation 7 beschreibt den umgekehrten Fall, d. h., der Nachfrager hat zwar den kürzeren Amortisationshorizont, aber höher investiert. Konstellation 8 beinhaltet sämtliche Fälle, in denen der Anbieter sowohl mehr investiert hat als auch ein längerer Amortisationshorizont für ihn vorhanden ist. Konstellation 9 beschreibt den umgekehrten Fall, d. h., sie beinhaltet sämtliche Fälle, in denen der Nachfrager sowohl einen längeren Amortisationshorizont und zudem mehr investiert hat.

Es ergibt sich für den Datensatz die folgende Verteilung der verschiedenen Konstellationen:

	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Konstellation 1	33	6,1	6,1
Konstellation 2	216	40,2	46,4
Konstellation 3	231	43,0	89,4
Konstellation 4	2	0,4	89,8
Konstellation 5	2	0,4	90,1
Konstellation 6	10	1,9	92,0
Konstellation 7	5	0,9	92,9
Konstellation 8	33	6,1	99,1
Konstellation 9	5	0,9	100,0
Gesamt	537	100,0	

**Tabelle 61: Verteilung der verschiedenen Spezifitätskonstellationen.**

Erstaunlicherweise tragen die Konstellationen 2 und 3 zu ca. 83 Prozent der Stichprobe bei. In Summe deutlich unter 5 Prozent machen die Konstellationen 4, 5, 7 und 9 aus. Ein Gruppenvergleich einzelner Spezifitätskonstellationen ist daher auf disaggregiertem Niveau nicht möglich. Da jedoch Konstellationen 2 und 3 jeweils Symmetrie bzgl. des Amortisationshorizontes beinhalten, ist eine valide Moderationsmessung bzgl. Hypothese 8 entweder nur mit einem reduzierten Datensatz mit einem N von 57<sup>571</sup> oder auf einem aggregierten Niveau, das keine explizite Überprüfung von Hypothese 8 und deren Subhypothesen zulässt, möglich. Hypothese 9 hingegen lässt sich aufgrund der hohen Fallzahl problemlos überprüfen. Um jedoch eine möglichst allgemeingültige Überprüfung durchzuführen, erscheint es sinnvoll, die Hypothesen 8 und 9 dahingehend zu modifizieren bzw. zu fusionieren, dass fortan in allgemeiner Form „nur“ noch zwischen einer Gruppe, in der die Quasirente des Anbieters potenziell ausbeutbar durch den Nachfrager ist und einer Gruppe, in der die Quasirente des Nachfragers durch den Anbieter ausbeutbar ist, unterschieden wird. Mit dieser Modifikation ist eine Überprüfung der in den Subhypothesen zu Hypothese 8 formulierten Wirkungen möglich, auch wenn die Wirkungen der jeweiligen Spezifitätsdimensionen nicht einzeln überprüft werden können. Die modifizierten Hypothesen lauten dann:

***H<sub>8/9</sub>:*** *Bei unterschiedlichen Spezifitätskonstellationen bzgl. der jeweiligen spezifischen Investitionen ergeben sich signifikant unterschiedlich starke Wirkungen der unabhängigen Variablen auf die abhängigen Variablen:*

***H<sub>8/9a</sub>:*** *Der von der investierenden Partei antizipierte Unterschied zwischen den Amortisationshorizonten und/oder der Höhe der spezifischen Investitionen beider Parteien moderiert den von der investierenden Partei wahrgenommenen Einfluss der eigenen spezifischen Investitionen auf das eigene Performance Risiko.*

***H<sub>8/9b</sub>:*** *Der von der investierenden Partei antizipierte Unterschied zwischen den Amortisationshorizonten und/oder der Höhe der spezifischen Investitionen beider Parteien moderiert den von der investierenden Partei wahrgenommenen Einfluss der spezifischen Investitionen der anderen Marktseite auf das Performance Risiko der anderen Marktseite.*

***H<sub>8/9c</sub>:*** *Der von der investierenden Partei antizipierte Unterschied zwischen den Amortisationshorizonten und/oder der Höhe der spezifischen Investitionen beider Parteien moderiert den von der investierenden Partei wahrgenommenen*

---

<sup>571</sup> Das N entspricht der Summe der Fälle der Konstellationen 4 bis 9.

*Einfluss der eigenen spezifischen Investitionen auf das eigene Relationale Risiko.*

*H<sub>8/9a</sub>: Der von der investierenden Partei antizipierte Unterschied zwischen den Amortisationshorizonten und/oder der Höhe der spezifischen Investitionen beider Parteien moderiert den von der investierenden Partei wahrgenommenen Einfluss der spezifischen Investitionen der anderen Marktseite auf das eigene Relationale Risiko.*

Es ergibt sich eine Gruppe, die aus den Konstellationen 2, 4, 6 und 8 (N= 261) besteht sowie eine Gruppe, die aus den Gruppen 3, 5, 7 und 9 (N= 243) besteht. Die Fälle aus Konstellation 1 können aufgrund der Symmetrie der Konstellationen keiner der beiden Gruppen zugeordnet werden und werden daher im Gruppenvergleich nicht berücksichtigt.

### **6.5.6.1 Mehrgruppenvergleiche in PLS**

Die Durchführung eines Mehrgruppenvergleichs innerhalb der Strukturgleichungsmodellierung setzt voraus, dass die Messmodelle eines Strukturmodells in allen betrachteten Gruppen gleich sind, d. h. dass die betrachteten Konstrukte in allen Gruppen äquivalent gemessen werden.<sup>572</sup> Man spricht diesbezüglich von der Bedingung der so genannten Messmodellinvarianz oder synonym von Messäquivalenz. In der Literatur wird zwischen verschiedenen Ausprägungen von Messinvarianz unterschieden und empfohlen, sukzessive von der geringsten Form der Invarianz, der so genannten konfiguralen Invarianz bis zur skalaren Invarianz zu testen. Die entsprechenden Prüfkriterien sind Step by Step anzuwenden.<sup>573</sup> Werden sämtliche Kriterien erfüllt, so ist von vollständiger Messäquivalenz auszugehen. Dies ist jedoch in den seltensten Fällen der Fall. Partielle metrische Invarianz wird daher oft als ausreichend angesehen, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten.<sup>574</sup> Jedoch besteht keine Einigkeit darüber, wann von partieller Invarianz zu sprechen ist. TEMME/HILDEBRANDT stellen beispielsweise fest, dass von den meisten Autoren gefordert wird, dass nur eine Minderheit der Indikatoren nicht invariant sein darf, um von partieller Invarianz zu sprechen.<sup>575</sup> Jedoch finden sich auch Quellen, die von partieller metrischer Invarianz ausgehen, wenn nur ein Indikator pro Konstrukt invariant ist.<sup>576</sup> Aufgrund der nicht existierenden globalen Gütemaße im PLS-Ansatz ist eine Prüfung der Messinvarianz, wie sie von STEENKAMP/BAUMGARTNER für die Kovarianzanalyse

<sup>572</sup> Vgl. diesbezüglich Weiber/Mühlhaus 2010, S. 232ff.

<sup>573</sup> Vgl. Steenkamp/Baumgartner 1998, S. 80ff.

<sup>574</sup> Vgl. ebenda, S. 81f.

<sup>575</sup> Vgl. Temme/Hildebrandt 2009, S. 162.

<sup>576</sup> Vgl. z. B. Horn 2009, S. 82.

vorgeschlagen wird, nicht uneingeschränkt möglich.<sup>577</sup> Jedoch lassen sich mit Hilfe der Bootstrapping Prozedur im PLS-Ansatz beide Modelle separat schätzen und dann alternativ mit Hilfe der von CHIN<sup>578</sup> vorgeschlagenen Verfahren oder der von HENSELER ET AL.<sup>579</sup> alternativ vorgeschlagenen, verteilungsannahmenfreien Prozedur auf Messmodellinvarianz prüfen. Die von CHIN vorgeschlagenen Verfahren setzen sich wie folgt zusammen:

*Variante 1:*

$$t = \frac{p_x^1 - p_x^2}{\left[ \sqrt{\frac{(m-1)^2}{(m+n-2)} * \sigma(p_x^1)^2 + \frac{(n-1)^2}{(m+n-2)} * \sigma(p_x^2)^2} \right] * \left[ \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}} \right]}$$

*Variante 2:*

$$t = \frac{p_x^1 - p_x^2}{\sqrt{\sigma(p_x^1)^2 - \sigma(p_x^2)^2}}$$

Dabei stehen  $p$  für die jeweiligen Indikatorladungen der zwei Gruppen und  $\sigma(p)$  für den quadrierten Standardfehler des Bootstrap-Samples der jeweiligen Gruppe.<sup>580</sup>  $n$  und  $m$  stehen für die Stichprobengrößen der jeweiligen Gruppen. HENSELER ET AL. erklären ihr Verfahren folgendermaßen: “The working principle of the novel PLS-MGA approach is as follows: First, the subsamples to be compared are exposed to separate bootstrap analyses, and the bootstrap outcomes serve as a basis for the hypothesis test of group differences. Instead of relying on distributional assumptions, the new approach evaluates the observed distribution of the bootstrap outcomes. Given two subsamples with parameter estimates  $b^{(1)}$  and  $b^{(2)}$ , the conditional probability  $P(b^{(1)} < b^{(2)} \mid \beta^{(1)} \leq \beta^{(2)})$  has to be determined. Here,  $\beta^{(1)}$  and  $\beta^{(2)}$  represent the true population parameters of population 1 and 2. A researcher would like to be sure that  $P$  is below a specified  $\alpha$ -level before concluding that  $b^{(1)}$  is greater than  $b^{(2)}$ .”<sup>581</sup> Im Falle der Überprüfung der Invarianz sollten entsprechend für die Bootstrap-Werte der überprüften Indikatoren entweder Werte deutlich unter 0,95 oder deutlich über 0,05 pro überprüften Indikator vorhanden sein, um einen Hinweis auf entsprechend vorhandene Messäquivalenz zu erhalten.

<sup>577</sup> Dies liegt daran, dass im PLS-Ansatz keine übergeordneten Gütemaße existieren und somit keine Vergleichbarkeit zwischen restringierten und unrestringierten Modellen möglich ist.

<sup>578</sup> Vgl. Chin 2000.

<sup>579</sup> Vgl. Henseler et al. 2009, S. 309.

<sup>580</sup> Chin stellt bezüglich der Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten beider Verfahren fest, dass „[...] the only difference between the first and second procedure is the assumption of equal variances for the two populations. If the variances are equal, the second procedure would be less efficient. But for large samples, both procedures should yield similar results when the variances are equal.”

<sup>581</sup> Henseler et al. 2009, S. 309.

Tabelle 66 im Anhang gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Überprüfung der Messmodellinvarianz mit Hilfe der Verfahren nach CHIN. Wie zu erkennen ist, sind von 46 überprüften Indikatoren nur 4 nicht messinvariant. Da jedoch jeder der Indikatoren einem unterschiedlichen Konstrukt zuzuordnen ist, kann einigermaßen problemlos von partieller metrischer Invarianz ausgegangen werden. Tabelle 67 im Anhang, die die Ergebnisse der nicht parametrischen Testprozedur enthält, bestätigt die Ergebnisse vollständig. Es kann also von hinreichender partieller metrischer Messäquivalenz ausgegangen werden. Ein Hypothesentest auf Moderation verschiedenster Effekte durch die Spezifitätskonstellation wird entsprechend mit Hilfe der gerade erläuterten Verfahren im Folgenden für das Strukturmodell erfolgen.

### 6.5.6.2 Überprüfung der modifizierten Hypothesen $H_{8/9}$ mit Hilfe der Mehrgruppenanalyse

Um die modifizierten Moderationshypothesen testen zu können, wird im folgenden die Idee der Messmodellinvarianz umgekehrt und es werden die gleichen Verfahren benutzt, um zu prüfen, ob die in den Hypothesen formulierten Wirkungsänderungen der Pfadkoeffizienten tatsächlich vorhanden sind. Es ergibt sich folgendes Bild hinsichtlich der formulierten Hypothesen sowie anderer nicht explizit hypothesierter Moderationen von Effekten bestimmter Kontrollvariablen:

	Pfad- koeffizient Gruppe 1 (N=261))	Pfad- koeffizient Gruppe 2 (N=243)	t-Werte (Chin- Variante 1)	t-Werte (Chin- Variante 2)	Wahrscheinli- chkeit, dass $\beta_2 > \beta_1$
Alter der Geschäftsbeziehung → Relationales Risiko Anbieter	0,095	-0,118	2,867	2,790	0,000
Anbieterspezifische Investitionen reflektiv → Performance Risiko Kunde ( $H_{8/9b}$ )	0,098	0,145	-0,411	-0,402	entfällt
Anbieterspezifische Investitionen reflektiv → Relationales Risiko Anbieter ( $H_{8/9d}$ )	-0,143	-0,017	-2,034	-2,015	0,973
Relationale Normen → Performance Risiko Anbieter	-0,303	-0,132	-1,653	-1,616	0,942
Relationale Normen → Relationales Risiko Anbieter	-0,537	-0,394	-2,001	-1,944	0,977
Spezifische investitionen reflektiv → Performance Risiko Anbieter ( $H_{8/9a}$ )	0,088	0,181	-0,822	-0,794	entfällt
Spezifische investitionen reflektiv → Relationales Risiko Anbieter ( $H_{8/9c}$ )	0,292	0,306	-0,146	-0,143	entfällt
Umweltunsicherheit Kunde → Umweltunsicherheit_global	0,196	0,026	2,539	2,507	0,010

Tabelle 62: Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen  $H_{8/9a}$ - $H_{8/9d}$ .



Lediglich Hypothese  $H_{8/9d}$ , die einen signifikanten Unterschied zwischen der Relationalen Risiko mindernden Wirkung spezifischer Investitionen durch den Nachfrager vorhersagt, kann durch die Mehrgruppenanalyse bestätigt werden. Die Spezifitätskonstellation hat weder einen Einfluss auf den Einfluss der spezifischen Investitionen des Anbieters auf das von ihm empfundene Performance Risiko noch auf das von ihm empfundene relationale Risiko. Auch ist kein Einfluss auf die Wirkung der spezifischen Investitionen des Kunden auf das durch ihn empfundene Performance Risiko erkennbar. Es ergeben sich jedoch signifikante Gruppenunterschiede hinsichtlich der Wirkung Relationaler Normen auf beide durch den Anbieter empfundenen Risikoarten. Im Falle des Anbieter Lock-In entfalten Relationale Normen eine deutlich stärkere Wirkung als im Falle des Lock-Ins des Kunden. Weiterhin ergeben sich signifikante Gruppenunterschiede für die Wirkung der Kontrollvariable Alter der Geschäftsbeziehung auf das Relationale Risiko des Anbieters dahingehend, dass aus einem schwach positiven Zusammenhang im Falle des Lock-Ins der Anbieterseite ein schwach negativer Zusammenhang im umgekehrten Fall entsteht. Auch der Zusammenhang zwischen der Dimension Umweltunsicherheit Kunde und der globalen Umweltunsicherheitsdimension wird signifikant moderiert.<sup>582</sup> Von den vier explizit formulierten Moderationshypothesen konnte also lediglich eine Hypothese bestätigt werden. Vor dem Hintergrund der theoretisch formulierten Zusammenhänge erscheint dieser Wirkzusammenhang jedoch konsistent, da der Anbieter nur für den Fall, dass er selbst mehr spezifische Investitionen vorgenommen hat und/oder einen längeren Amortisationshorizont dieser Investitionen besitzt, die Notwendigkeit Risiko reduzierender spezifischer Investitionen sieht. Eine ähnliche Argumentation ist hinsichtlich des Wirkungsgrades Relationaler Normen auf das durch den Anbieter empfundene Relationale Risiko zu führen. Erwähnenswert ist auch, dass die reduzierende Wirkung Relationaler Normen auf das Performance Risiko des Anbieters durch die Spezifitätskonstellation beeinflusst wird.

### **6.5.7 Diskussion der Ergebnisse**

Von den ursprünglich 17 formulierten Hypothesen konnten, wie in Abschnitt 6.5.6.1 gezeigt wurde, aufgrund der Datenlage nur 12 unmodifiziert getestet werden. Die Hypothesen  $H_{8a}$ - $H_{8d}$  und  $H_9$  mussten zusammengefasst und entsprechend modifiziert werden, so dass sich vier testbare modifizierte Hypothesen  $H_{89a}$ - $H_{89d}$  ergaben. Insgesamt konnten von den formulierten

---

<sup>582</sup> Streng genommen ist dies jedoch ein Problem der in diesem Fall nicht vollständig vorhandenen Messinvarianz des Konstruktes zweiter Ordnung. Da jedoch auf Ebene der Subdimensionen partielle metrische Invarianz vorgefunden werden konnte und zudem die Wirkung des Subkonstruktes Umweltunsicherheit Anbieter invariant ist, wird hier auch von partieller Invarianz ausgegangen.

Hypothesen H<sub>1</sub>-H<sub>6</sub> mit Ausnahme von Hypothese H<sub>3</sub> sämtliche Hypothesen zumindest partiell bestätigt werden. Gleiches gilt für die Hypothesen H<sub>10</sub> bis H<sub>12</sub>. Speziell die Hypothesen H<sub>7</sub> und H<sub>12</sub>, die Konstrukte höherer Ordnung hinsichtlich der Konstrukte Performance Risiko und Vertragskomplexität hypothesierten, haben durch die vorliegenden Daten Bestätigung erfahren. Das Konstrukt des Performance Risikos hat mit einem R<sup>2</sup> von 0,35 zwar nur eine relativ geringe erklärte Varianz, jedoch erscheint hier nicht so sehr die hinter der Operationalisierung liegende Theorie, sondern vielmehr die aufgrund des Forschungsdesigns kompakte und eher explorative Operationalisierung ausschlaggebend zu sein. Bei Hypothese H<sub>12</sub> kann hingegen mit 52 % ein befriedigender Beitrag zur erklärten Varianz durch die drei Vertragsfunktionen Anpassung, Koordination und Kontrolle geleistet werden.

Insgesamt sind die erreichten Effektstärken zwar bis auf wenige Ausnahmen als eher klein einzustufen, jedoch konnte der Nachweis erbracht werden, dass Faktorspezifität und Unsicherheit komplexe und interdependente Konstrukte sind, deren jeweilige Facetten einer differenzierten Betrachtung bedürfen. Hinsichtlich der Überprüfung der Interdependenz der Höhe spezifischer Investitionen und der Höhe der potenziell ausbeutbaren Quasirente konnten die im Rahmen des Gruppenvergleichs überprüften Hypothesen H<sub>89</sub> bis auf eine Ausnahme nicht bestätigt werden. Lediglich Hypothese H<sub>89d</sub> kann als bestätigt angesehen werden. Jedoch zeigt sich aufgrund der Bestätigung dieser Hypothese die Interdependenz der zwei Dimensionen der Faktorspezifität deutlich. Ein moderierender Einfluss der Spezifitätskonstellation auf die Verhaltensunsicherheit reduzierende Wirkung der Höhe der spezifischen Investitionen der anderen Marktseite liegt vor. Vor diesem Hintergrund, obwohl nicht explizit hypothesiert, ist zusätzlich die signifikant unterschiedliche Wirkstärke Relationaler Normen je nach Spezifitätskonstellation interessant und neu, da bisher die Wirkung Relationaler Normen oft als Moderationseffekt getestet wurde. Der umgekehrte Effekt fand jedoch nur selten Eingang in Untersuchungen, obwohl Relationale Normen als Teil transaktionskostentheoretischer Governance angesehen werden sollten.<sup>583</sup>

Hinsichtlich der Interdependenz der verschiedenen Formen der Unsicherheit konnten ebenfalls sämtliche Hypothesen bestätigt werden. Speziell der in Hypothese H<sub>6</sub> formulierte Zusammenhang zwischen den beiden Modell endogenen Risikoarten macht deutlich, dass die Transaktionskostentheorie in der Lage ist, mit Hilfe eine differenzierten Betrachtung verschiedener Formen von Unsicherheit und einer Differenzierung zwischen Höhe und Grad spezifischer Investitionen auch eine Nutzenkomponente explizit abzubilden. Die Höhe spezifischer Investitionen und das Performance Risiko spiegeln quasi das Ausmaß der

---

<sup>583</sup> Vgl. die Kapitel 2 und 3 dieser Arbeit.

strategischen Bedeutung verschiedener hybrider Transaktionsarrangements wider und beinhalten somit eine Effektivitätskomponente. Der Spezifitätsgrad und das Konstrukt des relationalen Risikos sind hingegen vor allem hinsichtlich ihrer Kostenwirkungen und damit vor allem eines Effizienz kalküls relevant.

Die Verbindung zwischen dem Konstrukt vertraglicher Komplexität und den unabhängigen Variablen ist in der vorgenommenen Untersuchung insgesamt als nur schwach vorhanden zu bezeichnen. Es ist zu hinterfragen, ob diese Ergebnisse darauf schließen lassen, dass es tatsächlich nur marginale Zusammenhänge gibt oder andere Faktoren für ein solches Ergebnis ausschlaggebend sein können. Ruft man sich an dieser Stelle nochmals die jüngste Veröffentlichung zu zukünftigen Forschungsfeldern für Anwendungen der Transaktionskostentheorie von RINDFLEISCH ET AL. in Erinnerung, so ergeben sich zwei durchaus plausible Erklärungsansätze. Zum einen erscheint die von den Autoren angesprochene Problematik der Auswahl geeigneter Key Informants im Falle dieser Arbeit evident zu sein, da nur im Vertrieb/Marketing tätige Managerinnen und Manager befragt wurden, deren juristische Fachkenntnisse und deren Einbindung in juristische Prozesse nicht kontrolliert wurden. Andererseits ist die hier angewendete Methode der Befragung im Kontext der Forschung zu Vertragsinhalten als nicht optimal zu bezeichnen. Kombinierte Methodenmixes, die die quantitative Inhaltsanalyse mit der Methode der Befragung kombinieren oder gänzlich mit Sekundärdaten arbeiten, erscheinen diesbezüglich besser geeignet. Jedoch konnte mit Hilfe dieser Untersuchung nachgewiesen werden, dass es grundsätzlich möglich ist, verschiedene Vertragsinhalte nach unterschiedlichen Funktionen zu systematisieren. Die dabei von ECKHARD eingeführten Differenzierungen erweisen sich in einem großzahligen branchenübergreifenden Kontext als tragfähig.

## **7 Fazit und Ausblick**

### ***7.1 Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt***

Ziel dieser Arbeit war es, eine theoretisch fundierte Konzeptualisierung und Operationalisierung der Transaktionskostentheorie für das Forschungsgebiet hybrider Governanceformen interorganisationaler Geschäftsbeziehungen vorzunehmen. Ausgangspunkt bildete die Feststellung, dass die Transaktionskostentheorie eine der erfolgreichsten Organisationstheorien in den Sozialwissenschaften ist, zur gleichen Zeit aber die zahlreichen bestehenden Konzeptualisierungen und daraus folgenden Operationalisierungen durch eine nicht widerspruchsfreie Heterogenität gekennzeichnet sind.

Die detaillierte Aufarbeitung der bestehenden konzeptionellen und empirischen Forschungsergebnisse ließ erkennen, dass grundsätzlich auf theoretischer Ebene die Problematik einer Kombination verschiedener Theorien besteht und auf empirischer Ebene eklektische Vermengungen unterschiedlichster Konstrukte festzustellen sind. Aus diesem Grund wurde auf die in der Geschäftstypenforschung vorgenommenen Konzeptualisierungen der Transaktionskostentheorie mit dem Ziel zurückgegriffen, diese hinsichtlich der Möglichkeit einer stringenten Operationalisierung zu überprüfen. Den Ausgangspunkt der in dieser Arbeit vorgenommenen Konzeptualisierung bildete die Leistungslehre, deren Grundidee, die Trennung zwischen den Dimensionen Leistungspotenzial, Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis, mit den Kernkonstrukten der Transaktionskostentheorie kombiniert wurde, um einen modifizierten Geschäftstypenansatz abzuleiten. Mit der so erweiterten bzw. modifizierten theoretischen Basis konnte eine transaktionskostenökonomisch fundierte Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kernkonstrukte der Transaktionskostentheorie im Bereich hybrider Governanceformen erfolgen, die zwischen den Transaktionsdimensionen Höhe spezifischer Investitionen, Umweltunsicherheit, Performance Risiko, Relationales Risiko und Amortisationshorizont der spezifischen Investitionen explizit unterscheidet. Unter zusätzlicher Berücksichtigung verschiedener Kontrollvariablen konnte gezeigt werden, dass die unterschiedlichen Formen von Unsicherheit im Falle spezifischer Investitionen Interdependenzen aufweisen können, die in vorherigen Forschungsbemühungen nicht explizit berücksichtigt wurden. Auch wurde deutlich, dass das Konzept der ausbeutbaren Quasirente vor allem dann relevant wird, wenn Asymmetrien der Höhe und oder der Amortisation der spezifischen Investitionen der jeweiligen Markseiten vorliegen. Methodisch wurde dabei auf den Partial Least Squares (PLS)-Ansatz zurückgegriffen, der für den eher explorativen Ansatz dieser Arbeit als geeignet identifiziert wurde und vor allem in den letzten Jahren eine verstärkte Beachtung in der Marketingforschung erfährt. Die Prüfungen ergaben zusammenfassend überwiegend unterstützende Befunde und lieferten somit einen empirischen Beleg für die in dieser Arbeit entwickelten und formulierten Zusammenhänge.

Es bleibt also festzuhalten, dass die zum Eingang der Arbeit formulierte Forschungsfrage, ob es möglich ist, eine konsequent an den Annahmen der Neuen Institutionenökonomik ausgerichtete Konzeptualisierung und Operationalisierung transaktionskostentheoretischer Konstrukte vorzunehmen, die potenziell diskriminatorische Kraft für unterschiedliche Formen hybrider Governanceformen besitzt und keiner Ergänzungen durch andere Theorien außerhalb der Neuen Institutionenökonomik bedarf, nach den in dieser Arbeit gewonnenen

Erkenntnissen zu bejahen ist. Es wurden mit Hilfe des modifizierten Geschäftstypenansatzes neue Wege aufgezeigt, transaktionskostentheoretische Konstrukte zu konzeptualisieren und zu operationalisieren, die der Bedeutung dieser Theorie für das Gebiet hybrider Governanceformen besser gerecht werden können als bisherige Ansätze. Auch ist diese Arbeit eine der wenigen Arbeiten im Bereich hybrider Governanceformen, die aus einer strikt monotheoretischen Sicht heraus eine empirische Hypothesenprüfung vorgenommen hat. Obwohl diese Arbeit primär auf der Ebene der Theorieentwicklung zu verorten ist, sollen im Folgenden, soweit möglich, auch Implikationen für die Marketing-Praxis abgeleitet werden.

## ***7.2 Implikationen für die Marketing-Praxis***

Hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Relationalen Risiken und Performancerisiken sowie der entsprechend zu gestaltenden Governanceformen ergeben sich für Marketingmanager unmittelbar handlungsrelevante Implikationen aus den Ergebnissen dieser Arbeit, die es zu berücksichtigen gilt. Generell ist festzustellen, dass je größer die Gesamthöhe der spezifischen Investitionen beider Marktseiten insgesamt ist, auch größere Performancerisiken vorhanden sind, die durch entsprechende Governanceformen minimiert werden sollten. Ist dies der Fall, so sollten Relationale Normen und Vertragsklauseln mit Koordinations- und mit Anpassungsfunktion möglichst gleichzeitig zum Einsatz kommen, um eine möglichst große Unsicherheit reduzierende Wirkung zu erzielen. Relationales Risiko lässt sich vor allem dann wirkungsvoll mit Hilfe der Etablierung Relationaler Normen bekämpfen, wenn eine Asymmetrie hinsichtlich der ausbeutbaren Quasirente besteht. D. h. ein Anbieter sollte die Etablierung solcher Normen vor allem dann priorisieren, wenn entweder er oder der Kunde eine größere ausbeutbare Quasirente bei einer Transaktion auf das Spiel setzen. Gleichzeitig sollte ergänzend die vermehrte Verwendung von Vertragsbestandteilen mit einer Absicherungsfunktion erfolgen. In dieser Arbeit wurde nicht explizit auf einen Zusammenhang zwischen Spezifitätskonstellationen und einzelnen Vertragsfunktionen getestet. Jedoch erscheint die Tatsache, dass nur ein schwacher Zusammenhang zwischen einzelnen Transaktionsdimensionen und der Komplexität von Verträgen gefunden wurde, einen weiteren Punkt deutlich zu machen, der nicht wichtig genug eingeschätzt werden kann, nämlich die Notwendigkeit einer expliziten Einbeziehung der Vertragsgestaltung in das strategische Marketing. Mit den Worten von GÜNTER gesprochen bedeutet dies: „Vertragsklauseln in Kundenverträgen sind Instrumente zu einer mehr oder weniger starken Bindung beider Partner. Sie sind also auch Instrumente der Steuerung längerfristiger Geschäftsbeziehungen, aus Sicht des Anbieters sind sie

Kundenbindungsinstrumente. Das muss für Vertrieb, Marketing und Kundendienst bedeuten, dass alle Vertragsvereinbarungen auch daraufhin zu untersuchen sind, welche langfristigen Wirkungen sie besitzen. Kurzfristig günstige Regelungen für eine Partei, z. B. die Berechnung bestimmter Serviceleistungen oder Ersatzteillieferungen, werden das Auftragsergebnis eines Lieferanten vielleicht verbessern können, aber langfristig Kundenzufriedenheit mindern bzw. der Konkurrenz Vorteilspositionen erlauben. An derartigen auch längerfristigen Wirkungsanalysen wie auch an den eigenen Zielsetzungen sind die Prinzipien und anzustrebenden Ergebnisse der Vertragsgestaltung aus der Sicht des Marketing zu messen.<sup>584</sup> Diese Arbeit kann mit ihrer expliziten Berücksichtigung verschiedener grundsätzlicher Vertragsfunktionen und der Berücksichtigung unterschiedlicher Formen von Unsicherheit und deren Interdependenzen als ein erster Schritt zur Ableitung einer systematischen Heuristik für solche Analysen verstanden werden, um Betriebswirten ein wirkungsvolles Werkzeug zur vertraglichen Gestaltung interorganisationaler Beziehungen an die Hand zu geben.

### ***7.3 Limitationen der Untersuchung und Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten***

Hinsichtlich der Vollständigkeit der Operationalisierung transaktionskostentheoretischer Zusammenhänge bleibt festzuhalten, dass auch in dieser Arbeit die Häufigkeit als dritte Transaktionsdimension vernachlässigt wurde. Auch die Dynamik der Entwicklung des Spezifitätsgrades musste aufgrund des Untersuchungsdesigns unberücksichtigt bleiben. Eine explizite Berücksichtigung dieser Dimensionen erscheint vor allem in Verbindung mit Längsschnittanalysen zukünftig sinnvoll zu sein.

Weiterhin ist zu konstatieren, dass mit Ausnahme des Relationalen Risikos sämtliche Operationalisierungen der verschiedenen Unsicherheitskonstrukte entweder aufgrund der Problematik eines zu langen Fragebogens im Falle der Umweltunsicherheit, oder der Neuheit ihrer Operationalisierung in einem transaktionskostentheoretische Kontext im Falle des Performance Risikos, als gewissermaßen rudimentär zu bezeichnen sind. Sie bedürfen in zukünftigen Forschungsbemühungen vollständigerer Konzeptualisierungen und Operationalisierungen, um die Validität der formulierten Wirkungen weiter zu erhöhen.

Hinsichtlich des gewählten Untersuchungsdesigns sind weitere Limitationen vorhanden, denen in zukünftigen Forschungsbemühungen begegnet werden sollte. Die

---

<sup>584</sup> Günter 2006, S. 795.

branchenübergreifende Befragung hatte u.a. zum Ziel, dyadische gematchte Daten zu generieren. Dieses Ziel wurde nicht erreicht. Die vorgesehene Methode mit Hilfe einer Weiterleitung durch den Respondenten erwies sich im Zuge einer anonymisierten Online-Befragung als nicht erfolgreich. Zukünftig sollten also andere Mechanismen gefunden werden, um dyadische Daten generieren zu können. Arbeiten, die einen solchen Ansatz verfolgt haben, wurden in dieser Arbeit angeführt.

Auch Erfolgsgrößen konnten in dieser Untersuchung, obwohl sie zunächst im Fragebogen abgefragt wurden, keine weitere Berücksichtigung finden, da das Untersuchungsdesign eine Randomisierung der zu betrachtenden Geschäftsbeziehung vornahm und ein direkter Zusammenhang zwischen den Erfolgsgrößen einer Geschäftsbeziehung und einer einzigen Transaktion ohne Einbeziehung weiterer Kontrollvariablen zu klein erscheint, um valide Ergebnisse zu generieren. Auch ein Vergleich verschiedener konkurrierender Theorien, wie er beispielsweise von CARTER/HODGSON gefordert wird, wurde in dieser Arbeit nicht vorgenommen.<sup>585</sup> Speziell der Vergleich von Ressourcenbasierten Ansätzen und Transaktionskostenbasierten Ansätzen sollte in zukünftigen Forschungsbemühungen in den Vordergrund rücken. Mit großer Sicherheit bietet auch hier die Leistungslehre eine gute Strukturierungshilfe, da die einzige Sphäre, die von der Transaktionskostentheorie nicht explizit erfasst werden kann, die Sphäre der Information ist. Eine mögliche Integration beider Theoriestränge müsste jedoch auch aus wissenschaftstheoretischer Perspektive beleuchten, ob eine grundsätzliche Kompatibilität der Theorien überhaupt gegeben ist.

Abschließend kann zukünftigen Forschungsbemühungen im Bereich interorganisationaler Beziehungen auf Basis der Transaktionskostentheorie nur gewünscht werden, dass die Chancen einer modernen transaktionskostenökonomischen Fundierung von Business-to-Business-Marketing-Transaktionen und Geschäftsbeziehungen innerhalb der Marketingforschung zukünftig verstärkt wahrgenommen werden. Die potenzielle Relevanz einer solchen Fundierung wurde in dieser Arbeit aufgezeigt.

---

<sup>585</sup> Vgl. Carter/Hodgson 2006, S. 474.

## Literaturverzeichnis

- Achrol, Ravi S. and Stern, Louis W. (1988): Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research* 25, Nr. 1, S. 36-50
- Adler, Jost (2003): Anbieter- und Vertragstypenwechsel - Eine nachfragerorientierte Analyse auf Basis der Neuen Institutionenökonomik, Wiesbaden
- Adler, Paul S. (2001): Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, in: *Organization Science* 12, Nr. 2, S. 215-234
- Albers, Sönke; Götz, Oliver (2006): Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung; in: *Die Betriebswirtschaft* 66, Nr. 6, S. 669-677
- Alchian, Armen A.; Woodward Susan (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, Nr. 1, S. 65-79
- Anderson, Erin (1985): The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis; in: *Marketing Science* 3, Nr. 4, S. 234-254.
- Anderson, Erin; Weitz, Barton (1992): The Use of pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels; in: *Journal of Marketing Research* 29, Nr. 1, S. 18-34
- Anderson, James C.; Gerbing, David W. (1991): Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis With a Pretest Assessment of Their Substantive Validities; in: *Journal of Applied Psychology* 76, Nr.5, S. 732-740
- Anderson, Shannon W.; Dekker, Henri C. (2005): The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection; in: *Management Science* 51, Nr. 12, S. 1734-1752
- Aoki, Masahiko; Gustafsson, Bo; Williamson, Oliver E. (1990): *The FIRM as a Nexus of Treaties*; London et al.
- Argyres, Nicholas S.; Bercovitz, Janet; Mayer, Kyle J. (2007): Complementarity and Evolution of Contractual Provisions: An Empirical Study of It Services Contracts; in: *organization Science* 18, Nr. 1, S. 3-19
- Aufderheide, Detlef; Backhaus, Klaus (1995): Institutionenökonomische Fundierung des Marketing: der Geschäftstypenansatz; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg., Nr. 35: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik, S. 43-60
- Avadikyan, Arman; Llerena, Patrick; Matt, Mireille; Rozan, Anne; Wolff, Sandrine (2001): Organisational rules, codification and knowledge creation in inter-organisation cooperative agreements; in: *Research Policy* 30, Nr. 9, S. 1443-1458
- Backhaus, Klaus; Aufderheide, Detlef; Späth, Georg-Michael (1994): *Marketing für Systemtechnologien – Entwicklung eines theoretisch-ökonomisch begründeten Geschäftstypenansatzes*, Stuttgart
- Backhaus, Klaus (1998): Industrial Marketing: A German View; in: *Thesis: Fachzeitschrift für Marketing*, S. 2-6



- Backhaus, Klaus; Mühlfeld, Katrin (2005): Strategy Dynamics in Industrial Marketing: A Business Types Perspective; in: *Management Decision* 43 (1), S. 38-55
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2007): *Industriegütermarketing*, 8. Auflage, München
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf (2008): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 12. Aufl., Berlin et al.
- Barnes, Bradley R.; Leonidou, Leonidas C.; Siu, Noel Y.M.; Leonidou, Constantinos N. (2010): Opportunism as the Inhibiting Trigger for Developing Long-Term-Oriented Western Exporter-Hong Kong Importer Relationships; in: *Journal of International Marketing* 18, Nr. 2, S. 35-63
- Barthélemy, Jérôme; Quélin, Bertrand V. (2006): Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation; in: *Journal of Management Studies* 43, Nr. 8, S. 1775-1797
- Barzel, Yoram (1982): Measurement Cost and the Organization of Markets; in: *Journal of Law and Economics* 25, Nr.1, S. 27-48
- Baur, Nina; Florian, Michael J. (2009): Stichprobenprobleme bei Online-Umfragen; in: Jakob, Nikolaus; Schoen, Harald; Zerback, Thomas (Hrsg.): *Sozialforschung im Internet – Methodologie und Praxis der Online Befragung*, Wiesbaden, S. 109-128
- Bayón, Thomás (1997): *Neuere Mikroökonomie und Marketing*, Wiesbaden
- Beutin, Nikolas (2000): *Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen*, Wiesbaden
- Black, Gregory S. (2008): Trust and Commitment: Reciprocal and Multidimensional Concepts in Distribution Relationships; in: *SAM Advanced Management Journal* 73, Nr. 1, S. 46-55
- Bliemel, Friedhelm; Eggert, Andreas; Fassott, Georg; Henseler, Jörg (2005) (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart
- Blumberg, Boris F. (2001): Cooperation Contracts between Embedded Firms, in: *Organization Studies* 22, Nr. 5, S. 825-852
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicole (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation*, 4. Aufl., Heidelberg et al.
- Bradach, Jeffrey L. (1997): Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly* 42 (2), S. 276-303
- Broedner, Peter; Kinkel, Steffen; Lay, Gunter (2009): New evidence on the strategic importance of vertical integration decisions; in: *International Journal of Operations & Production Management* 29, Nr. 2, S. 127-150
- Brousseau, Eric; Glachant, Jean-Michel (2002): The economics of contracts and the renewal of economics; in: Brousseau, Eric; Glachant, Jean-Michel (Eds.): *The Economics of Contracts - Theories and Applications*, Cambridge, S. 3-30
- Brown, Harold I. (1983): Incommensurability; in: *Inquiry*, Vol. 26, Nr. 1, S. 3-29
- Brown, James R.; Dev, Chekitan S.; Lee, Dong-Jin (2000): Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms; in: *Journal of Marketing* 64, Nr. 2, S. 51-65
- Buchanan, James M. (1975): A Contractarian Paradigm for Applying Economic Theory; in: *American Economic Review* 65 (2), S. 225-230

- Bucklin, Louis P.; Sengupta, Sanjit (1993): Organizing Successful Co-Marketing Alliances; in *Journal of Marketing* 57, Nr. 2, S. 32-46
- Buckler, Frank (2001): NEUSREL – Neuer Kausalanalyseansatz auf Basis Neuronaler Netze als Instrument der Marketingforschung, Göttingen 2001
- Caniëls, Marjolein C.J.; Gelderman, Cees J. (2010): The Safeguarding Effect of Governance Mechanisms in Inter-firm Exchange: The Decisive Role of Mutual Opportunism; in: *British Journal of Management* 21, S. 239-254
- Cannon, Joseph P.; Achrol, Ravi S.; Grundlach, Gregory T. (2000): Contracts, Norms, and Plural Governance; in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, Nr. 2, 2000, S. 180-194
- Carter, Richard; Hodgson Geoffrey M. (2006): The impact of empirical tests of Transaction Cost Economics on the debate of the nature of the firm; in: *Strategic Management Journal* 27, Nr. 5, S. 461-476
- Chen, Yuanyuan; Bharadwaj, Anandhi (2009): An Empirical Analysis of Contract Structures in IT Outsourcing; in: *Information Systems Research* 20, Nr. 4, S. 484-506
- Chen, Shih-Fen S. (2010): Transaction Cost Implication of Private Branding and Empirical Evidence; in: *Strategic Management Journal* 31, Nr. 4, S. 371-389
- Chin, Wynne W. (1998): The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modelling; in: Marcoulides, George A. (Hrsg.): *Modern Methods for Business Research*, Mahwah/London, S. 295-336
- Chin, Wynne W. (2000): Frequently asked questions – partial least squares and pls-graph. Internet. Abruf: 30.08.2010; URL: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq/plsfaq.htm>
- Coase, Ronald H. (1937/1960): The Nature of the Firm; in: *Economica*, New Series, Vol. IV, 1937, S. 386-405, wieder abgedruckt in: Stigler, George J.; Boulding, Kenneth E. (Eds.): *Readings and Price Theory*, London 1960, S. 331-351 und in Williamson, Oliver E.; Winter, Sidney G. (Eds.): *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*, New York et al. 1991, S. 18-33
- Coase, Ronald H. (1960/1988): The Problem of Social Costs; in: the *Journal of Law and Economics*, Vol. 3 (Oct. 1960); wieder abgedruckt in: Coase, Ronald H. (Hrsg.): *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago
- Coase, Ronald H. (1991): The Nature of the Firm: Meaning, Reprint in Williamson, Oliver E.; Winter, Sidney G. (Eds.): *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, New York et al., S. 48-60
- Commons, John R. (1959): *Institutional Economics. Its place in Political Economy*, 2. Auflage, Madison (Wisconsin)
- Coviello, Nicole E.; Brodie, Roderick J.; Danaher, Peter J.; Johnston, Wesley J. (2002): How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices; in: *Journal of Marketing* 66, Nr. 3, S. 33-46
- Das, T.K., Teng, Bing-Sheng. (1996): Risk Types and Inter-Firm Alliance Structures; in: *Journal of Management Studies*, 33, Nr. 6, 827-843
- Das, T.K., Teng, Bing-Sheng (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework; in: *Organization Studies* 22, Nr. 2, S. 251-283
- David, Robert J.; Han, Shin-Kap (2004): A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics; in: *Strategic Management Journal* 25, Nr. 1, S. 39-58

- Dekker, Henri C. (2004): Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements; in: *Accounting, Organizations & Society* 29, Nr. 1, S. 27-49
- Diamantopoulos, Adamantios; Riefler, Petra (2008): Formative Indikatoren: Einige Anmerkungen zu Ihrer Art, Validität und Multikollinearität; in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 78, Nr. 11, S. 1183-1196
- Diamantopoulos, Adamantios; Winklhofer, Heidi M. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development; in: *Journal of Marketing Research* 38, Nr. 2, S. 269-277
- Diller, Hermann, Ivens, Björn (2004): Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft; in: *ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 74, Nr. 3, S. 249-272
- Dyer, Jeffrey H. (1996): Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage; in: *Organization Science* 7, Nr. 6, S. 649-656
- Dyer, Jeffrey H.; Singh, Harbir (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage; in: *Academy of Management Review*, 23, Nr. 4, S.660-679
- Eberl, M. (2004): Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells; Heft 19/2004 der Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Ludwig-Maximilians-Universität München, (Hrsg.): Schwaiger, M., München
- Ebers, Mark; Gotsch, Wilfried (2006): Institutionenökonomische Theorien der Organisation; in: Kieser, Alfred (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 6. Auflage, Stuttgart, S. 247-306
- Eccles, Robert G. (1981): The quaisfirm in the construction industry; in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 2, Nr. 4, S. 335-357
- Eckhard, Björn (2008): Lernen in Vertragsbeziehungen – Eine empirische Untersuchung in der Automobilindustrie, Wiesbaden
- Eckhard, Björn; Mellewigt, Thomas (2006): Contractual Functions and Contractual Dynamics in Inter-Firm Relationships: What we know and how to proceed, Working Paper 2006-4, Universität Paderborn, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Neue Folge Nr. 88, Paderborn 2006
- Engelhardt, Werner H.; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg., S. 395-426
- Engelhardt, Werner; Freiling, Jörg (1995): Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung; in: *Marketing ZFP* 17. Jg., Heft 1, S. 37-43
- Erlei, Mathias; Jost, Peter-J. (2001): Theoretische Grundlagen des Transaktionskostenansatzes; in: Jost, Peter-J. (Hrsg.): *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, S. 35-75
- Faems, Dries; Janssens, Maddy; Bouwen, René; Van Looy, Bart (2006): Governing Explorative R&D Alliances: Searching for Effective Strategies; in: *Management Revue* 17, Nr. 1, 2006, S. 9-29
- Fang, Eric; Palmatier, Robert W.; Scheer, Lisa K.; Li, Ning (2008): Trust at Different Organizational Levels; in: *Journal of Marketing* 72, Nr. 2, S. 80-98

- Fassott, Georg (2006): Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., S. 67-88
- Fassott, Georg; Eggert, Andreas (2005): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen; in: Bliemel, Friedhelm; Eggert, Andreas; Fassott, Georg; Henseler, Jörg (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 31-47
- Ferguson, Ronald J.; Paulin, Michèle; Bergeron, Jasmin (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 33, Nr. 2, S. 217-234
- Fließ, Sabine (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden
- Fornell, Claes ;Larcker, David F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", Journal of Marketing Research 18, Nr. 2, S. 39-50
- Foss, Nicolai J. (1996): Capabilities and the Theory of the Firm, Working Paper Nr. 96-8 der Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Kopenhagen
- Foss, Kirsten; Foss Nicolai J. (2004): The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics; in: Management Revue 15, Nr. 1, S. 107-121
- Foss, Nicolai J.; Klein, Peter G. (2005): The Theory of the Firm and Its Critics: A Stocktaking and Assessment, Working Paper No. 2005-3 des Contracting and Organizations Research Institute, University of Missouri – Columbia
- Franke, Nikolaus (2002): Realtheorie des Marketing. Gestalt und Erkenntnis, Tübingen
- Friedman, James W. (1985): Cooperative Equilibria in Finite Horizont Noncooperative Supergames; in: Journal of Economic Theory, Vol. 35, Nr. 2, S. 390-398
- Fudenberg, Drew; Tirole, Jean (1989): Noncooperative Game Theory for Industrial Organization: An Introduction and Overview; in: Schmalensee, Richard; Willig, Robert D. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization, New York, S. 259-328
- Gates, Stephen (1989): Semiconductor Firm Strategies and Technological Cooperation: A Perceived Transaction Cost Approach; in: Journal of Engineering and Technology Management 6, Nr. 2, S. 117-144
- Geyskens, Inge; Steenkamp, Jan-Benedict E. M.; Kumar, Nirmalya (2006): Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis; in: Academy of Management Journal 49, Nr. 3, S. 519-543
- Ghosh, Mrinal, John, George. (1999): Governance Analysis and Marketing Strategy; in: Journal of Marketing 63, Nr. 4, S. 131-145
- Ghosh, Mrinal; John, George. (2005): Strategic Fit in Industrial Alliances: An Empirical Test of Governance Value Analysis; in: Journal of Marketing Research 42, Nr. 4, S. 346-357
- Ghosh, Mrinal; John, George. (2009): When Should original Equipment Manufacturers Use Branded Component Contracts with Suppliers?; in: Journal of Marketing Research 46, Nr. 5, S. 597-611

- Ghoshal, Sumantra; Moran, Peter (1996): Bad for Practice: A critique of the transaction cost theory; in: *Academy of Management Review* 21, Nr. 1, 1996, S. 13-47
- Griffith, David A.; Harmancioglu, Nukhet; Droge, Cornelia (2009): *Journal of World Business* 44, S. 217-224
- Grossman, Sanford J.; Hart, Oliver D. (1986): The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration; in: *Journal of Political Economy* 94, Nr. 4, S. 691-719
- Günter, Bernd (2006): Vertragsgestaltung im Business-to-Business-Marketing; in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Jacob, Frank; Söllner, Albrecht (Hrsg.): *Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 773-799
- Gulati, Ranjay (1995): Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties For Contractual Choice in Alliances; in: *Academy of Management Journal* 38, Nr. 1, 1995, S. 85-112
- Gulati, Ranjay; Singh, Harbir (1998): The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances; in: *Administrative Science Quarterly* 43, Nr. 4, S. 781-814
- Gulati, Ranjay, Lawrence, Paul R.; Puranam, Phanish (2005): Adaptation in Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflict; in: *Strategic Management Journal* 26, Nr. 5, S. 415-440
- Hallscheidt, Sven Christoph (2005): *Sicherung von Property Rights bei komplexer Leistungserstellung*, Wiesbaden
- Hart, Oliver; Moore, John (1990): Property Rights and the Nature of the Firm; in: *Journal of Political Economy* 98, Nr. 6, S. 1119-1158
- Haase, Michaela (2000): *Institutionenökonomische Betriebswirtschaftstheorie: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre auf sozial- und institutionentheoretischer Grundlage*, Wiesbaden 2000
- Haase, Michaela; Chatrath, Stefan; Saab, Samy (2008): German and Anglo-Saxon Approaches to Services and Services Marketing: Taking Stock - Looking ahead; *Berliner Reihe zum Marketing*, Arbeitspapier Nr. 4; <http://www.wiwiss.fu-berlin/institute/marketing/forschung/arbeitspapiere/index.html>
- Haase, Michaela; Kleinaltenkamp, Michael (2010): Property rights design and market process: implications for market theory, marketing theory, and S-D logic; forthcoming in *Journal of Macromarketing* 29
- Heide, Jan B. (2003). Plural Governance in Industrial Purchasing. *Journal of Marketing* 67, Nr. 4, S. 18-29
- Heide, Jan B.; John, George (1988): The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels; in: *Journal of Marketing* 52, Nr. 1, S. 20-35
- Heide, Jan B.; John, George (1990): Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships; in: *Journal of Marketing Research* 27, Nr. 1, S. 24-36
- Heide, Jan B.; John, George (1992): Do Norms Matter in Relationship Marketing?; in: *Journal of Marketing* 56, Nr. 2; S. 32-45

- Heide, Jan B; John, George (1995): Measurement Issues in Research on Interfirm Relationships; in: Möller, Kristian K.; Wilson, David T. (Hrsg.): Business Marketing. An Interaction and Network Perspective, Boston et al., S. 531-554
- Heide, Jan B.; Wathne, Kenneth H.; Rokkan, Aksel I. (2007): Interfirm monitoring, Social Contracts, and Relationship Outcomes; in: Journal of Marketing Research 44, Nr. 3, S. 425-433
- Helm, Sabrina (2005): Entwicklung eines formativen Messmodells für das Konstrukt Unternehmensreputation; in: Bliemel, Friedhelm; Eggert, Andreas; Fassott, Georg; Henseler, Jörg (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 241-254
- Henseler, Jörg; Ringle, Christian M. and Sinkowics, Rudolf R. (2009): The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing; in: Advances in International Marketing, Vol. 20, pp. 277-319
- Herrmann, Andreas; Huber, Frank; Kressmann Frank (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung; in: ZfbF, 58. Jg., Nr. 1, S. 34-66
- Hodgson, Geoffrey M. (2004): Opportunism is not the only reason why firms exist: why an explanatory emphasis on opportunism may mislead management strategy; in: Industrial and Corporate Change, Vol. 13, Nr. 2, S. 401-418
- Homburg, Christian (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 3. Aufl., Wiesbaden
- Homburg, Christian; Cannon, Joseph P.; Krohmer, Harley; Kiedaisch, Ingo (2009): Governance of International Business Relationships: A Cross-Cultural Study on Alternative Governance Modes; in: Journal of International Marketing 17, Nr. 3, S.1-20
- Homburg, Christian; Giering, Annette (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung; in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 1 S. 5-24
- Homburg, Christian; Hildebrandt, Lutz (1998): Die Kausalanalyse. Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder; in: Hildebrandt, Lutz; Homburg, Christian (Hrsg.): Die Kausalanalyse. Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart 1998, S. 15-43
- Homburg, Christian; Pflesser, Christian (2000): Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse; in: Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsg.): Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 633-659
- Horn, Carsten (2009): Qualitätsmessung im Private Banking, Köln
- Hunter, John E.; Schmidt, Frank L. (2004): Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings, 2nd edition, London
- Ivens, Björn S. (2002): Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft: Formen, Erfolgswirkungen und Determinanten einer Differenzierung des Beziehungsmarketing in industriellen Geschäftsbeziehungen, Nürnberg
- Jacob, Frank (1995): Produktindividualisierung - Ein Ansatz zur innovativen Leistungsgestaltung im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden

- Jacob, Frank (2002): Geschäftsbeziehungen und die Institutionen des marktlichen Austauschs, Wiesbaden
- Jarvis, Cheryl B.; MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research; in: *Journal of Consumer Research* 30, Nr. 3, S. 199-218
- Joshi, Ashwin W.; Stump, Rodney L. (1999): 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: *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, Nr. 3, S. 291-305
- Joskow, Paul L. (1985): Vertical Integration and long-term contracts: the case of coal-burning electric generating plants; in: *Journal of Law, Economics, and Organization* 1, Nr. 1, S. 33-80
- Joskow, Paul L. (1987): Contract Duration and Relationship Specific Investments: Empirical Evidence From Coal Markets; in *American Economic Review* 77, Nr. 1, S. 168-185
- Jost, Peter-J. (2001a): Der Transaktionskostenansatz im Unternehmenskontext; in: Jost, Peter-J. (Hrsg.): *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, S. 9-34
- Jost, Peter-J. (2001b)(Hrsg.): *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart
- Jost, Peter-J. (2001c): Theoretische Grundlagen der Spieltheorie; in: Jost, Peter-J. (Hrsg.): *Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, S. 43-78
- Jung, Sabine (1999): *Das Management von Geschäftsbeziehungen*, Wiesbaden
- Kaas, Klaus Peter (1995a): Marketing und Neue Institutionenökonomik; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg., Nr. 35: *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik*, 1995, S. 1-18
- Kaas, Klaus Peter (1995b): Marketing zwischen Markt und Hierarchie; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg., Nr. 35: *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik*, 1995, S. 19-42
- Katsikeas, Constantine S.; Skarmas, Dionysis; Bello, Daniel C. (2009): Developing successful trust-based international exchange relationships; in: *Journal of International Business Studies* 40, Nr. 1; S. 132-155
- Kim, Keysuk (1999): on determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: Beyond economic efficiency; in: *International Journal of Research in Marketing* 16, Nr. 3, S. 217-236
- Klein, Benjamin; Crawford, Robert G.; Alchian, Armen A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process; in: *Journal of Law and Economics*. 21, Nr. 2, 1978, S. 297-326
- Klein Woolthuis, Rosalinde; Hillebrand, Bas; Nooteboom, Bart (2005): Trust, Contract and Relationship Development; in *Organization Studies* 26, Nr. 6, S. 813-840
- Kleinaltenkamp, Michael (1992): Investitionsgütermarketing aus informationsökonomischer Sicht; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44. Jg., S. 809-829
- Kleinaltenkamp, Michael (1993): Investitionsgüter-Marketing als Beschaffung externer Faktoren; in Thelen, Eva M.; Mairamhof, Gaby B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmarketing – Eine Bestandsaufnahme*, Frankfurt a.M. et al., S. 101-126

- Kleinaltenkamp, Michael (1994a): Institutionenökonomische Begründung der Geschäftsbeziehung; in: Backhaus, Klaus; Diller, Hermann (Hrsg.): Arbeitsgruppe "Beziehungsmanagement" der wissenschaftlichen Kommission für Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre. Dokumentation des 1. Workshops vom 27. - 28.9.1993 in Frankfurt am Main, Münster/Nürnberg
- Kleinaltenkamp, Michael (1994b): Typologien von Business-to-Business-Transaktionen - Kritische Würdigung und Weiterentwicklung; in: Marketing ZFP, 16. Jg., Nr. 2, S. S. 77-88
- Kleinaltenkamp (1997): Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre; in Backhaus, Klaus; Günter, Bernd; Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Raffée, Hans (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb - Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden, S. 83-114
- Kleinaltenkamp, Michael (2000): Einführung in das Business-to-Business-Marketing; in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb - Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Auflage, Berlin et al., S. 171-247
- Kleinaltenkamp, Michael (2001a): Business-to-Business Marketing; in: Gabler (Hrsg.): Gabler-Wirtschaftslexikon CD-Rom, 15. Auflage, Wiesbaden.
- Kleinaltenkamp, Michael (2001b): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen; in: Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 2. Auflage, S. 27-50.
- Kleinaltenkamp, Michael (2002): Marktsegmentierung; in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Strategisches Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Berlin et al., S. 191-234
- Kleinaltenkamp, Michael (2005): Integrativität als Baustein einer Theorie der Dienstleistungsökonomie; in Corsten, Hans; Gössinger, Ralf (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie – Beiträge zu einer ökonomischen Fundierung, Berlin, S. 55-83
- Kleinaltenkamp, Michael (2007): Kundenintegration; in: Köhler, Richard (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Vollst. neu gestalt. Auflage, Stuttgart, Sp. 1037-1048
- Kleinaltenkamp, Michael; Bach, Thomas; Griese, Ilka (2009): Kundenintegration; in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, 2009, S. 35-62
- Kleinaltenkamp, Michael; Ehret, Michael (2006): The value added by specific investments: a framework for managing relationships in the context of value networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22, Nr. 2, S. 65-71
- Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine (2002): Marketingstrategie; in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Strategisches Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Berlin et al., S. 235-282
- Kleinaltenkamp, Michael; Haase, Michaela (1999): Externe Faktoren in der Theorie der Unternehmung; in: Albach, Horst; Eymann, Egbert; Steven, Marion (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin et al., S. 167-194
- Kleinaltenkamp, Michael, Jacob, Frank (2002). German approaches to business-to-business marketing theory - Origins and structure; in: *Journal of Business Research*, 55, Nr. 2, 149-155
- Kleinaltenkamp, Michael; Ungruhe, Markus: Reference Objects of Asset Specificity as Determinants for Contract Designs in Business-to-Business Marketing; in: Proceedings of the ANZMAC 2007 Conference, Dunedin (Neuseeland), 3. - 5. Dezember 2007, S. 3342-3349



- Knight, Frank H. (1921): Risk, Uncertainty, and Profit. Boston et al.
- König, Franziska (2009): The Uncertainty-Governance Choice Puzzle Revisited. Wiesbaden
- Krafft, Manfred; Götz, Oliver; Liehr-Gobbers, Kerstin (2005): Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes; in: Bliemel, Friedhelm; Eggert, Andreas; Fassott, Georg; Henseler, Jörg (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 71-86
- Kreps, Davis M. (1990): Corporate culture and economic theory; in: Alt, James E.; Shepsle, Kenneth A. (Hrsg.): Perspectives on Positive Political Economy, New York, S. 90-143
- Kuhn, Thomas (1976): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, übersetzt von Hermann Vetter, 2. Auflage, Frankfurt a.M.
- Kuß, Alfred (2005): Marktforschung - Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, Wiesbaden
- Lakatos, Imre (1982): Die Methodologie der wissenschaftlichen Forschungsprogramme, Braunschweig et al.
- Langlois, Richard N. (1992): Transaction-Cost Economics in Real Time; in: Industrial and Corporate Change, Vol. 1, Nr. 1, 1992, S. 99-127
- Langlois, Richard N. (1995): Transaction Costs, Production Costs, and the Passage of Time, Working Paper 1995-03, Department of Economics Working Paper Series; Connecticut
- Langlois, Richard N.; Robertson, Paul L. (1995): Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions, London
- Larson, Andrea (1992): Network Dyads in entrepreneurial settings: a study of governance of exchange relationships; in: Administrative Science Quarterly 37; Nr. 1, S. 76-104
- Lazzarini, Sergio G.; Miller, Gary J.; Zenger, Todd R. (2008): Dealing with the Paradox of Embeddedness: the Role of Contracts and Trust in Facilitating Movement Out of Committed Relationships; in: Organization Science 19, Nr. 5, S. 709-728
- Leffler, Keith B.; Rucker, Randal R. (1991): Transaction Costs and the Efficient Organization of Production: A Study of Timber-Harvesting Contracts; in: Journal of Political Economy 99, Nr. 5, S. 1060-1087
- Li, Ning; Boulding, William; Staelin, Richard (2010): General alliance experience, uncertainty, and marketing alliance governance mode choice; in: Journal of the Academy of Marketing Science 38, Nr. 2, S. 141-158
- Liu, Yi; Li, Yuan; Tao, Lei; Wang, Ying (2008): Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China; in: Industrial Marketing Management 37, Nr. 4, S. 432-446
- Liu, Yi; Luo, Yadong; Liu, Ting (2009): Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China; in: Journal of Operations Management 27, Nr. 4, S. 294-309
- Lohtia, Ritu; Brooks, Charles M; Krapfel, Robert E. (1994): What constitutes a Transaction-Specific Asset? An Examination of the different Dimensions and Types; in: Journal of Business Research 30, Nr. 3, S. 261-270
- Luo, Yadong (2002): Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures; in: Strategic Management Journal 23, Nr. 10, S. 903-919

- Luo, Yadong (2005): Transactional characteristics, institutional environment and joint venture contracts; in: *Journal of International Business Studies* 36, Nr. 2, S. 209-230
- Luo, Yadong; Liu, Yi; Xue, Jiaqi (2009): Relationship Investment and Channel Performance: An Analysis of Mediating Forces; in: *Journal of Management Studies* 46, Nr. 7, S. 1113-1137
- Luthardt, Sandra (2003): In-Supplier versus Out-Supplier. Determinanten des Wechselverhaltens industrieller Nachfrager, Wiesbaden
- Macaulay, Stewart (1963): Non-contractual relations in business: a preliminary study; in: *American Sociological Review* 28, Nr. 1, S. 55-69
- Macher, Jeffrey T., Richman, Barak D. (2008): Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences; in: *Business and Politics* 10, Nr. 1, S. 1-63
- Macneil, Ian R. (1974): The many Futures of Contracts; in: *Southern California Law Review* 47, Nr. 3, S. 691-816
- Macneil, Ian R. (1978): Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law; in: *Northwestern University Law Review* 72, Nr. 6, S. 854-906
- Macneil, Ian R. (1980): *The New Social Contract – An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven
- Marshall, Alfred (1920): *Principles of Economics*, 8. Auflage, London (reprinted 1947)
- Matthews, Robert C. O. (1986): The Economics of Institutions and the Sources of Growth; in: *Economic Journal* 96, Nr. 384, S. 903-918.
- McManus, John C. (1975): The Cost of Alternative Economic Organizations; in: *Canadian Journal of Economics* 8, Nr. 3, S. 334-350
- Mellewigt, Thomas; Madhok, Anoop; Weibel, Antoinette (2007): Trust and Formal Contracts in Interorganizational Relationships – Substitutes and Complements; in: *Managerial and Decision Economics, Managerial and Decision Economics* 28, Nr. 8, S. 833-847
- Ménard, Claude (2004): The Economics of Hybrid Organizations; in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160, S. 345-376
- Mühlfeld, Katrin (2004): *Strategic Shifts between Business Types*, Wiesbaden
- Mühlfeld, Katrin (2007): Geschäftstypendynamik – Welche Forschungsaufgaben sind in diesem noch jungen Untersuchungsfeld besonders dringlich anzugehen?; in: Büschken, Joachim; Voeth, Markus; Weiber, Rolf (Hrsg.): *Innovationen für das Industriegütermarketing*, Stuttgart, S. 315-336
- Monteverde, Kirk; Teece, David J. (1982): Appropriable Rents and Quasi-Vertical Integration; in: *Journal of Law and Economics* 25, Nr. 2, S. 321-328
- Mooi, Erik A.; Ghosh, Mrinal (2010): Contract Specificity and Its Performance Implications; in: *Journal of Marketing* 74, Nr. 2, S. 105-120
- Noordewier, Thomas G.; John, George; Nevin, John R. (1990): Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships; in: *Journal of Marketing* 54, Nr. 3, S. 80-93
- Nooteboom, Bart (1993): Research Note: An Analysis of Specificity in Transaction Cost Economics; in: *Organization Studies* 14, Nr. 3, S. 443-451
- Nooteboom, Bart; Berger, Hans; Noorderhaven, Niels G. (1997): Effects of trust and governance on relational risk; in: *Academy of Management Journal* 40, Nr. 2

- Nunnally, Jum C. (1978): Psychometric Theory, 2. Aufl., New York
- Nyaga, Gilbert N.; Whipple, Judith M.; Lynch, Daniel F. (2010): Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?; in: Journal of Operations Management 28, Nr. 2, S. 101-114
- Osborn, Richard N.; Baughn, Christopher C. (1990): Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances; in: Academy of Management Journal 33, Nr. 3, S. 503-519
- O.V. (2009): "The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2009". Nobelprize.org. 26 Sep 2010  
[http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2009/](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/)
- Palay, Thomas (1985): Avoiding Regulatory Constraints: Contractual Safeguards and the Role of Informal Agreements; in: Journal of Law, Economics & Organization 1, Nr. 1, S. 155-175
- Palmatier, Robert W., Dant, Rajiv P., Grewal, Dhruv (2007): A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance; in: Journal of Marketing 71, Nr. 4, S. 172-194
- Palmatier, Robert W.; Gopalakrishna, Srinath; Houston, Mark B. (2006): Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits; in: Marketing Science 25, Nr. 5, S. 477-493
- Parkhe, Arvind (1993): Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation; in: Academy of Management Journal, 36, Nr. 4, S. 794-829
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut (1990): Transaktionskostentheorie; in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 19, Nr. 4, S.178-184.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon (2002): Organisation: eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart
- Pilling, Bruce K.; Crosby, Lawrence A.; Jackson, Donald W. Jr. (1994): Relational Bonds in Industrial Exchange: An Experimental Test of the Transaction Cost Economic Framework; in: Journal of Business Research 30, Nr. 3, S. 237-251
- Plinke, Wulff (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements; in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin/Heidelberg
- Plinke, Wulff (2000): Grundkonzeption des industriellen Marketing-Managements; in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York, S. 101-170
- Plinke, Wulff (2000a): Grundlagen des Marktprozesses; in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York, 3-100
- Podsakoff, Philip M. and Organ, Dennis. W. (1986): Self-reports in organizational research: problems and prospects; in: Journal of Management 12, Nr. 4, S. 531-544
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Lee, J-Y., Podsakoff, Nathan P. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies; in: Journal of Applied Psychology 88, Nr. 5, S. 879-903

- Poppo, Laura, Zenger, Todd (2002): Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?; in: *Strategic Management Journal* 23, Nr. 8, S. 707-725
- Poppo, Laura; Zheng Zhou, Kevin; Ryu, Sungmin (2008): Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future; in: *Organization Science* 19, Nr. 1, S. 39-55
- Reinartz, Werner; Haenlein, Michael; Henseler, Jörg (2009): An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM; in: *International Journal of Research in Marketing* 26, Nr. 4, S. 332-344
- Reuer, Jeffrey J.; Ariño, Africa (2007): Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity, in: *Strategic Management Journal* 28, Nr. 3, S. 313-330.
- Reuer, Jeffrey J.; Ariño, Africa; Mellewigt, Thomas (2006): Entrepreneurial alliances as contractual forms; in: *Journal of Business Venturing* 21, Nr. 3, S. 306-325
- Riebel, Paul (1965): Typen der Markt- und Kundenproduktion in produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht; in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 17. Jg., S. 663-685
- Richter, Hans-Peter (2001): *Investitionsgütermarketing: Business-to-Business-Marketing von Industriegüterunternehmen*, München
- Richter, Rudolf (2001): Oliver Williamsons Organisationsökonomik; in: Pies, Ingo; Leschke, Martin (Hrsg.): *Oliver Williamsons Organisationsökonomik*, Tübingen, S. 225-237
- Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik (1996): *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*, übersetzt von Monika Streissler, Tübingen
- Richter, Rudolf / Furubotn, Eirik G. (2003): *Neue Institutionenökonomik – Eine Einführung und kritische Würdigung*, übersetzt von Monika Streissler, 3., überarb. u. erw. Aufl., Tübingen
- Rindfleisch, Aric; Antia, Kersi; Bercovitz, Janet; Brown, James R.; Cannon, Joseph; Carson, Stephen J.; Ghosh, Mrinal; Heleper, Susan; Robertson, Diana C.; Wathne, Kenneth (2010): Transaction costs, opportunism, and governance: Contextual considerations and future research opportunities; in: *Marketing Letters* 21, Nr. 3, S. 211-222
- Ring, Peter Smith; Van de Ven, Andrew H. (1992): Structuring Cooperative Relationships between Organizations; in: *Strategic Management Journal* 13, Nr. 7, S. 483-498
- Ringle, Christian Marc (2004): *Gütemaße für den Partial-Least-Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen*; Arbeitspapier Nr. 16 des Instituts für Industriebetriebslehre und Organisation, Arbeitsbereich Industrielles Management, Universität Hamburg, (Hrsg.): Hansmann, K.-W., Hamburg
- Ringle, Christian Marc, Wende, Sven and Will, Alexander (2005), *SmartPLS 2.0 (beta)*, [www.smartpls.de](http://www.smartpls.de), Hamburg
- Rokkan, Aksel I.; Heide, Jan B.; Wathne, Kenneth H. (2003): Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects; in: *Journal of Marketing Research* 40, Nr. 2, S. 210-224
- Rooks, Gerrit; Raub, Werner; Tazelaar, Frits (2003): *Trust or control? An empirical test of effects of social embeddedness and contracts on performance in buyer-supplier transactions*, working paper, Technical University Eindhoven
- Rosada, Michael (1990): *Kundendienststrategien im Automobilssektor*, Berlin

- Ryall, Michael D.; Sampson Rachele, C. (2004): Repeated interactions & contract structure: Evidence from technology development contracts, working paper, Melbourne Business School
- Saab, Samy (2007): Commitment in Geschäftsbeziehungen – Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden
- Salman, Ralph (2004): Kostenerfassung und Kostenmanagement von Kundenintegrationsprozessen, Wiesbaden
- Saussier, Stéphane (2000): Transaction costs and contractual incompleteness: the case of Électricité de France; in: *Journal of Economic Behavior & Organization* 42, Nr. 2, S. 189-206
- Sautet, Frédéric E.(2000): *An Entrepreneurial Theory of the Firm*, London/New York
- Schade, Christian; Schott, Eberhard (1991): Kontraktgüter als Objekte eines informationsökonomisch-orientierten Marketing, Arbeitspapier Nr. 1 des DFG-Forschungsprojektes „Grundlagen einer informationsökonomischen Theorie des Marketing“; Frankfurt a.M.
- Şengün, Ayşe Elif; Wasti, S. Nazli (2007): Trust, Control, and Risk; in: *Group & Organization Management* 32, Nr. 4, S. 430-464
- Sheng, Shibin; Brown, James R.; Nicholson, Carolyn Y.; Poppo, Laura (2006): Do exchange hazards always foster relational governance? An empirical test of the role of communication; in: *International Journal of Research in Marketing* 23, Nr. 1, S. 63-77
- Simon, Herbert A. (1957): *Models of Man*, New York
- Simon, Herbert A. (1961): *Administrative Behavior*, 2. Auflage, New York
- Skarmas, Dionysis (2006): The role of functional conflict in international buyer-seller relationships: Implications for industrial exporters; in: *Industrial Marketing Management* 35, Nr. 5, S. 567-575
- Sobrero, Maurizio ; Roberts, Edward B. (2002): Strategic Management of Supplier-Manufacturer Relations in New Product Development, in: *Research Policy* 31, Nr. 1, S. 159-182
- Sriram, Ven; Krapfel, Robert, Spekman, Robert (1992): Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis From the Buyer's Perspective; in: *Journal of Business Research* 25, Nr. 4, S. 303-320
- Steenkamp, Jan-Benedict E.M.; Baumgartner, Hans (1998): Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research; in: *Journal of Consumer Research* 28, Nr. 1, S.78-90
- Stump, Rodney L.; Heide, Jan B. (1996): Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships; in: *Journal of Marketing Research* 33, Nr. 4, S. 431-441
- Susarla, Anjana; Barua, Anitesh; Whinston, Andrew B. (2009): A Transaction Cost Perspective of the “Software as a Service” Business Model; in: *Journal of Management Information Systems* 26, Nr. 2, S. 205-240
- Sydow, Jörg (1992): *Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation*, Wiesbaden
- Sydow, Jörg (1999): Quo Vadis Transaktionskostentheorie? - Wege, Irrwege, Auswege; in: Edeling, Thomas; Jann, Werner; Wagner, Dieter (Hrsg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus: Überlegungen zur Organisationstheorie*, Opladen, S. 165-176

- Temme, Dirk; Hildebrandt, Lutz (2009): Gruppenvergleiche bei hypothetischen Konstrukten – Die Prüfung der Übereinstimmung von Messmodellen mit der Strukturgleichungsmethodik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung,, 61. Jg., Nr. 2, S. 138-185
- Temme, Dirk; Kreis, Henning (2005): Der PLS-Ansatz zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen mit latenten Variablen: Ein Softwareüberblick; in: Bliemel, Friedhelm; Eggert, Andreas; Fassott, Georg; Henseler, Jörg (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 193-210.
- Ullrich, Frank (2004): Verdünnte Verfügungsrechte. Konzeptualisierung und Operationalisierung der Dienstleistungsqualität auf der Grundlage der Property Rights Theorie, Wiesbaden.
- Vandaele; Darline; Rangarajan, Deva; Gemmel, Paul; Lievens; Annouk (2007): How to govern business services exchanges: Contractual and relational issues; in: International Journal of Management Reviews 9, Nr. 3,S. 237-258
- Vanneste, Bart S.; Puranam, Phanish (2010): Repeated Interactions and Contractual Detail: Identifying the Learning Effect; in: Organization Science 21, Nr. 1, S. 186-201
- Vivek, Shiri D.; Richey Jr., R. Glenn; Dalela, Vivek (2009): A longitudinal examination of partnership in offshoring: A moving target; in: Journal of World Business 44, Nr. 1, S. 16-30
- Voeth, Markus (2007): Empirische Forschung im Rahmen von Geschäftstypenansätzen; in: Büschken, Joachim; Voeth, Markus; Weiber, Rolf (Hrsg.): Innovationen für das Industriegütermarketing, Stuttgart, S. 337-357
- Walker, Gordon; Poppo, Laura (1991): Profit Centers, Single-Source Suppliers, and Transaction Costs; in: Administrative Science Quarterly 36, Nr. 1, S. 66-87
- Wallace, Walter L. (1969): Sociological Theory, Chicago
- Wathne, Kenneth H.; Heide, Jan B. (2000): Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes and Solutions; in: Journal of Marketing 64, Nr. 4, S. 36-51
- Wathne, Kenneth H.; Heide, Jan B. (2004): Relationship Governance in a Supply Chain Network; in: Journal of Marketing 68, Nr. 1, S. 73-89
- Weiber, Rolf; Adler, Jost (1995): Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Nr. 2, S. 99-123
- Weiber, Rolf; Mühlhaus, Daniel (2010):Strukturgleichungsmodellierung, Heidelberg et al.
- Wessling, Ewald (1991): Individuum und Information – Die Erfassung von Information und Wissen in ökonomischen Handlungstheorien, Tübingen
- Williamson, Oliver E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York
- Williamson, Oliver E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York
- Williamson, Oliver E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte und Kooperationen, übersetzt aus dem Amerikanischen von Monika Streissler, Tübingen
- Williamson, Oliver E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives; in: Administrative Science Quarterly 36, Nr. 2, S. 269-296

- Williamson, Oliver E. (1996): Economic Organization: The Case for Candor; in: Academy of Management Review 21, Nr. 1, S. 48-57
- Williamson, Oliver E. (1999): Strategy Research: Governance and Competence Perspectives; in: Strategic Management Journal 20, Nr. 12, S. 1087-1108
- Williamson, Oliver E. (2003): Examining Economic Organization through the lens of Contract; in: Industrial and Corporate Change, 12, Nr. 4, S. 917-942
- Williamson, Oliver E. (2005): The Economics of Governance; in: The American Economic Review 95, Nr. 2, 1-18
- Williamson, Oliver E. (2010): Transaction Cost Economics. The Natural Progression; in: American Economic Review 100, Nr. 3, 673-690
- Wolff, Birgitta (1995): Organisation durch Verträge – Koordination und Motivation in Unternehmen, Wiesbaden
- Wuyts, Stefan; Geyskens, Inge (2005): The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection; in: Journal of Marketing 69, Nr. 4, S. 103-117
- Zaheer, Akbar; Venkatraman, N. (1995): Relational Governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange; in: Strategic Management Journal 16, Nr. 5, S. 373-392
- Zaltman, Gerald; LeMasters, Karen; Heffring, Michael (1982): Theory Construction in Marketing: Some Thoughts on Thinking, New York
- Zeithaml, Valerie A.; Berry, Leonard. L.; Parasuraman, A. (1988): Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality; in: Journal of Marketing 52, Nr. 2, S. 35-48
- Zeithaml, Valerie A.; Berry, Leonard. L.; Parasuraman, A. (2000): Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität; in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. vollst. Überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. S. 115-144

# Anhang

Tabelle 63: Ergebnisse der Multikollinearitätsprüfung für das Konstrukt „Umweltunsicherheit“

Konstrukt Umweltunsicherheit (alle Dimensionen)	Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Umweltunsicherheit_Anbieter_1	Umweltunsicherheit_Anbieter_1	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,282	3,548	0,807
		Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,284	3,516	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,313	3,192	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,498	2,010	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	0,238	4,207	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	0,238	4,208	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_4	0,247	4,055	
		Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,460	2,175	
		Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,544	1,838	
		Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,438	2,286	
Umweltunsicherheit_Anbieter_2	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	Umweltunsicherheit_Anbieter_1:	0,195	5,125	0,722
		Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,332	3,008	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,292	3,429	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,168	<b>5,961</b>	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	0,467	2,141	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	0,253	3,951	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_4	0,231	4,334	
		Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,460	2,172	
		Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,544	1,837	
		Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,438	2,281	
Umweltunsicherheit_Anbieter_3	Umweltunsicherheit_Anbieter_3	Umweltunsicherheit_Anbieter_1:	0,198	<b>5,047</b>	0,723
		Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,335	2,989	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,291	3,435	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,168	<b>5,956</b>	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	0,252	3,973	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	0,471	2,124	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_4	0,230	4,354	
		Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,457	2,188	
		Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,545	1,836	
		Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,439	2,276	
Umweltunsicherheit_Anbieter_4	Umweltunsicherheit_Anbieter_4	Umweltunsicherheit_Anbieter_1:	0,209	4,792	0,711
		Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,281	3,564	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,278	3,592	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,179	<b>5,587</b>	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	0,238	4,195	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	0,232	4,319	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_4	0,483	2,070	
		Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,458	2,184	
		Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,544	1,837	
		Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,440	2,274	
Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	Umweltunsicherheit_Anbieter_1:	0,581	1,722	0,835
		Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,283	3,537	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,281	3,555	
		Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,314	3,189	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,243	4,110	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	0,239	4,177	
		Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	0,254	3,934	
		Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,476	2,099	
		Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,545	1,835	
		Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,440	2,271	



Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	Umweltunsicherheit_Anbieter_1:	0,194	<b>5,162</b>	0,764
	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,550	1,819	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,294	3,396	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,292	3,429	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,170	<b>5,885</b>	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	0,280	3,572	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_4	0,232	4,318	
	Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,457	2,189	
	Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,548	1,824	
Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,438	2,285		
Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	Umweltunsicherheit_Anbieter_1:	0,199	<b>5,033</b>	0,770
	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,306	3,272	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,565	1,769	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,291	3,440	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,172	<b>5,831</b>	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	0,287	3,481	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_4	0,235	4,247	
	Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,457	2,189	
	Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,547	1,828	
Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,441	2,269		
Umweltunsicherheit_Wettbewerb_4	Umweltunsicherheit_Anbieter_1:	0,208	4,812	0,771
	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,281	3,561	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,278	3,599	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,611	1,636	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,184	<b>5,448</b>	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	0,239	4,176	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	0,237	4,214	
	Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,462	2,165	
	Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,549	1,822	
Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,496	2,016		
Umweltunsicherheit_Kunde_1	Umweltunsicherheit_Anbieter_1:	0,194	<b>5,142</b>	0,544
	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,281	3,556	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,277	3,604	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,291	3,440	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,173	5,792	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	0,237	4,219	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	0,231	4,327	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_4	0,232	4,314	
	Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,612	1,633	
Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,448	2,231		
Umweltunsicherheit_Kunde_2	Umweltunsicherheit_Anbieter_1:	0,193	<b>5,190</b>	0,456
	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,278	3,592	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,277	3,613	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,289	3,457	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,165	<b>6,050</b>	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	0,238	4,199	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	0,232	4,316	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_4	0,231	4,337	
	Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,513	1,951	
Umweltunsicherheit_Kunde_3	0,504	1,984		
Umweltunsicherheit_Kunde_3	Umweltunsicherheit_Anbieter_1:	0,193	<b>5,190</b>	0,562
	Umweltunsicherheit_Anbieter_2	0,279	3,586	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_3	0,278	3,600	
	Umweltunsicherheit_Anbieter_4	0,291	3,439	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_1	0,166	<b>6,019</b>	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_2	0,236	4,229	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_3	0,232	4,308	
	Umweltunsicherheit_Wettbewerb_4	0,259	3,858	
Umweltunsicherheit_Kunde_1	0,467	2,142		

		Umweltunsicherheit_Kunde_2	0,627	1,595	
--	--	----------------------------	-------	-------	--

	Alter der Geschäftsbeziehung	Anbieterspezifische Investitionen formativ	Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	Größe Anbieter versus Kunde	Kundenumsatzanteil	Lieferanteil	Performance Risiko Anbieter	Performance Risiko Kunde	Performance Risiko global	Relationale Normen	Relationales Risiko Anbieter	Spezifische Investitionen formativ	Spezifische investitionen reflektiv	Umweltunsicherheit Anbieter	Umweltunsicherheit Kunde	Umweltunsicherheit_ global	Unternehmensgröße_ absolut	Vertragstyp
Alter der Geschäftsbeziehung	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Anbieterspezifische Investitionen formativ	-0,080	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	-0,093	0,738	1,000 (0,897)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Größe Anbieter versus Kunde	-0,037	-0,020	0,085	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kundenumsatzanteil	0,191	0,057	0,039	-0,073	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Lieferanteil	-0,094	0,104	0,123	0,063	-0,077	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Performance Risiko Anbieter	0,032	0,111	0,094	-0,057	-0,012	-0,065	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Performance Risiko Kunde	-0,010	0,196	0,211	-0,027	0,012	0,003	0,744	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Performance Risiko global	0,037	0,096	0,120	0,021	0,025	-0,058	0,538	0,556	1,000 (0,957)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Relationale Normen	-0,188	0,101	0,153	0,149	-0,060	0,140	-0,189	-0,187	-0,156	1,000 (0,776)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Relationales Risiko Anbieter	0,128	0,088	0,024	-0,039	0,090	-0,133	0,331	0,364	0,311	-0,538	1,000 (0,846)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Spezifische Investitionen formativ	0,079	0,273	0,205	-0,094	0,295	-0,016	0,178	0,233	0,125	-0,045	0,250	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Spezifische investitionen reflektiv	0,080	0,322	0,357	-0,068	0,210	-0,044	0,183	0,307	0,160	-0,102	0,327	0,772	1,000 (0,872)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Umweltunsicherheit Anbieter	-0,138	0,005	0,039	0,037	0,018	0,033	0,116	0,083	0,064	0,077	0,041	-0,025	0,006	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Umweltunsicherheit Kunde	-0,090	-0,049	0,019	0,080	0,057	-0,015	0,099	0,072	0,092	0,061	0,015	-0,046	-0,005	0,593	1,000	0,000	0,000	0,000
Umweltunsicherheit_ global	-0,107	0,010	0,036	0,060	-0,048	0,028	0,107	0,092	0,112	0,124	0,007	-0,072	-0,061	0,710	0,498	1,000	0,000	0,000
Unternehmensgröße_ absolut	0,231	-0,003	-0,030	0,085	-0,031	-0,073	0,068	0,084	0,009	-0,152	0,170	0,080	0,119	-0,118	-0,066	-0,042	1,000 (0,873)	0,000
Vertragstyp	-0,046	-0,002	-0,033	0,007	-0,048	0,070	-0,069	-0,059	-0,033	0,015	-0,013	0,070	0,058	-0,059	-0,094	-0,068	0,039	1,000

**Tabelle 64: Korrelationsmatrix der im Kausalmodell für die Hypothesen 1 – 6 verwendeten Variablen. Angegeben in Klammern ist die Wurzel der DEV für reflektive Konstrukte**

	Alter der Geschäftsbeziehung	Anbieterspezifische Investitionen formativ	Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	Größe Anbieter versus Kunde	Kundenumsatzanteil	Lieferanteil	Relationale Normen	Spezifische Investitionen formativ	Spezifische investitionen reflektiv	Umweltunsicherheit Anbieter	Umweltunsicherheit Kunde	Umweltunsicherheit_global	Unternehmensgröße_absolut	Vertragskomplexität	Vertragstyp
Alter der Geschäftsbeziehung	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Anbieterspezifische Investitionen formativ	-0,080	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	-0,093	0,738	1,000 (0,897)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Größe Anbieter versus Kunde	-0,037	-0,020	0,085	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kundenumsatzanteil	0,191	0,057	0,039	-0,073	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Lieferanteil	-0,094	0,104	0,123	0,063	-0,077	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Relationale Normen	-0,173	0,074	0,134	0,154	-0,053	0,147	1,000 (0,762)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Spezifische Investitionen formativ	0,079	0,273	0,205	-0,094	0,295	-0,016	-0,057	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Spezifische investitionen reflektiv	0,080	0,322	0,357	-0,069	0,212	-0,044	-0,121	0,774	1,000 (0,872)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Umweltunsicherheit Anbieter	-0,138	0,005	0,039	0,037	0,018	0,033	0,066	-0,024	0,007	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Umweltunsicherheit Kunde	-0,090	-0,049	0,019	0,080	0,057	-0,015	0,070	-0,045	-0,005	0,593	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Umweltunsicherheit_global	-0,107	0,010	0,036	0,060	-0,048	0,028	0,125	-0,071	-0,060	0,710	0,498	1,000	0,000	0,000	0,000
Unternehmensgröße_absolut	0,226	0,006	-0,019	0,097	-0,030	-0,069	-0,135	0,080	0,121	-0,104	-0,056	-0,030	1,000 (0,866)	0,000	0,000
Vertragskomplexität	0,056	0,177	0,185	-0,039	0,177	0,045	-0,079	0,219	0,233	0,018	0,054	0,045	0,229	1,000 (0,860)	0,000
Vertragstyp	-0,046	-0,002	-0,033	0,007	-0,048	0,070	0,013	0,070	0,057	-0,059	-0,094	-0,068	0,050	0,064	1,000

**Tabelle 65: Korrelationsmatrix der im Modell für die Hypothesen 10-11 verwendeten Variablen. Angegeben in Klammern ist die Wurzel der DEV für reflektive Konstrukte**

Ladungen bzw. Gewichte	t-Werte (Verfahren 2)	t-Werte (Verfahren 1)	Signifikanzniveau (2-seitiger Test)
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1 → Anbieterspezifische Investitionen formativ	3,356	3,332	***
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2 → Anbieterspezifische Investitionen formativ	-1,319	-1,319	n.s.
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3 → Anbieterspezifische Investitionen formativ	0,149	0,151	n.s.
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4 → Anbieterspezifische Investitionen formativ	-0,506	-0,508	n.s.
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5 → Anbieterspezifische Investitionen formativ	-0,659	-0,659	n.s.
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_1 ← Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	-1,170	-1,165	n.s.
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_2 ← Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	-0,150	-0,148	n.s.
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_3 ← Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	-0,790	-0,787	n.s.
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_4 ← Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	-0,698	-0,695	n.s.
Mitarbeiter_Gesamtunternehmen ← Unternehmensgröße_absolut	0,136	0,138	n.s.
Mitarbeiter_Geschäftsbereich ← Unternehmensgröße_absolut	-0,264	-0,262	n.s.
Performance_Risiko_Anbieter_1 → Performance Risiko Anbieter	-0,934	-0,953	n.s.
Performance_Risiko_Anbieter_2 → Performance Risiko Anbieter	-0,421	-0,429	n.s.
Performance_Risiko_Anbieter_3 → Performance Risiko Anbieter	1,029	1,033	n.s.
Performance_Risiko_Anbieter_4 → Performance Risiko Anbieter	0,526	0,532	n.s.
Performance_Risiko_Anbieter_5 ← Performance Risiko global	0,034	0,034	n.s.
Performance_Risiko_Kunde_1 → Performance Risiko Kunde	-1,290	-1,310	n.s.
Performance_Risiko_Kunde_2 → Performance Risiko Kunde	0,981	0,979	n.s.
Performance_Risiko_Kunde_3 → Performance Risiko Kunde	-0,208	-0,208	n.s.
Performance_Risiko_Kunde_4 → Performance Risiko Kunde	-0,339	-0,338	n.s.
Performance_Risiko_Kunde_5 ← Performance Risiko global	-0,547	-0,547	n.s.
Relationale_Normen_2 ← Relationale Normen	0,077	0,078	n.s.
Relationale_Normen_3 ← Relationale Normen	-0,260	-0,262	n.s.
Relationale_Normen_4 ← Relationale Normen	0,386	0,392	n.s.
Relationale_Normen_5 ← Relationale Normen	0,365	0,369	n.s.
Relationales_Risiko_Anbieter_1 ← Relationales Risiko Anbieter	1,247	1,276	n.s.
Relationales_Risiko_Anbieter_2 ← Relationales Risiko Anbieter	1,807	1,835	**
Relationales_Risiko_Anbieter_3 ← Relationales Risiko Anbieter	0,033	0,033	n.s.
Relationales_Risiko_Anbieter_4 ← Relationales Risiko Anbieter	1,030	1,047	n.s.
Relationales_Risiko_Anbieter_5 ← Relationales Risiko Anbieter	1,344	1,374	n.s.
Spezifische_Investitionen_formativ_1 → Spezifische Investitionen formativ	0,370	0,373	n.s.
Spezifische_Investitionen_formativ_2 → Spezifische Investitionen formativ	0,271	0,270	n.s.
Spezifische_Investitionen_formativ_3 → Spezifische Investitionen formativ	-0,087	-0,088	n.s.
Spezifische_Investitionen_formativ_4 → Spezifische Investitionen formativ	-0,016	-0,016	n.s.
Spezifische_Investitionen_formativ_5 → Spezifische Investitionen formativ	-0,219	-0,224	n.s.
Spezifische_Investitionen_reflektiv_1 ← Spezifische investitionen reflektiv	1,497	1,512	n.s.
Spezifische_Investitionen_reflektiv_2 ← Spezifische investitionen reflektiv	0,750	0,763	n.s.
Spezifische_Investitionen_reflektiv_3 ← Spezifische investitionen reflektiv	0,712	0,722	n.s.
Spezifische_Investitionen_reflektiv_4 ← Spezifische investitionen reflektiv	0,241	0,243	n.s.
Umweltunsicherheit_Anbieter_1 → Umweltunsicherheit Anbieter	-0,522	-0,530	n.s.
Umweltunsicherheit_Anbieter_2 → Umweltunsicherheit Anbieter	-1,103	-1,111	n.s.
Umweltunsicherheit_Anbieter_3 → Umweltunsicherheit Anbieter	2,054	2,071	**
Umweltunsicherheit_Anbieter_4 → Umweltunsicherheit Anbieter	-1,070	-1,088	n.s.
Umweltunsicherheit_Kunde_1 → Umweltunsicherheit Kunde	-0,830	-0,840	n.s.
Umweltunsicherheit_Kunde_2 → Umweltunsicherheit Kunde	2,224	2,228	**
Umweltunsicherheit_Kunde_3 → Umweltunsicherheit Kunde	-1,009	-1,023	n.s.

**Tabelle 66: Parametrischer Test auf Messmodellinvarianz nach Chin (2000)**

$$P(b^{(1)} > b^{(2)} | \beta^{(1)} \leq \beta^{(2)}) = 1 - \sum_{\forall j,i} \frac{\Theta\left(2\bar{b}^{(1)} - b_j^{(1)} - 2\bar{b}^{(2)} + b_i^{(2)}\right)}{J^2}$$

Ladungen bzw. Gewichte	p-Werte (Verfahren nach Henseler et al. 2009))
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_1 → Anbieterspezifische Investitionen formativ	0,0003
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_2 → Anbieterspezifische Investitionen formativ	0,908
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_3 → Anbieterspezifische Investitionen formativ	0,442
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_4 → Anbieterspezifische Investitionen formativ	0,708
Anbieterspezifische_Investitionen_formativ_5 → Anbieterspezifische Investitionen formativ	0,73
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_1 ← Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	0,876
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_2 ← Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	0,548
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_3 ← Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	0,783
Anbieterspezifische_Investitionen_reflektiv_4 ← Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	0,759
Mitarbeiter_Gesamtunternehmen ← Unternehmensgröße_absolut	0,462
Mitarbeiter_Geschäftsbereich ← Unternehmensgröße_absolut	0,578
Performance_Risiko_Anbieter_1 → Performance Risiko Anbieter	0,832
Performance_Risiko_Anbieter_2 → Performance Risiko Anbieter	0,656
Performance_Risiko_Anbieter_3 → Performance Risiko Anbieter	0,18
Performance_Risiko_Anbieter_4 → Performance Risiko Anbieter	0,577
Performance_Risiko_Anbieter_5 ← Performance Risiko global	0,497
Performance_Risiko_Kunde_1 → Performance Risiko Kunde	0,901
Performance_Risiko_Kunde_2 → Performance Risiko Kunde	0,167
Performance_Risiko_Kunde_3 → Performance Risiko Kunde	0,586
Performance_Risiko_Kunde_4 → Performance Risiko Kunde	0,309
Performance_Risiko_Kunde_5 ← Performance Risiko global	0,686
Relationale_Normen_2 ← Relationale Normen	0,498
Relationale_Normen_3 ← Relationale Normen	0,603
Relationale_Normen_4 ← Relationale Normen	0,36
Relationale_Normen_5 ← Relationale Normen	0,353
Relationales_Risiko_Anbieter_1 ← Relationales Risiko Anbieter	0,113
Relationales_Risiko_Anbieter_2 ← Relationales Risiko Anbieter	0,031
Relationales_Risiko_Anbieter_3 ← Relationales Risiko Anbieter	0,489
Relationales_Risiko_Anbieter_4 ← Relationales Risiko Anbieter	0,142
Relationales_Risiko_Anbieter_5 ← Relationales Risiko Anbieter	0,096
Spezifische_Investitionen_formativ_1 → Spezifische Investitionen formativ	0,352
Spezifische_Investitionen_formativ_2 → Spezifische Investitionen formativ	0,388
Spezifische_Investitionen_formativ_3 → Spezifische Investitionen formativ	0,54
Spezifische_Investitionen_formativ_4 → Spezifische Investitionen formativ	0,498
Spezifische_Investitionen_formativ_5 → Spezifische Investitionen formativ	0,576
Spezifische_Investitionen_reflektiv_1 ← Spezifische investitionen reflektiv	0,065
Spezifische_Investitionen_reflektiv_2 ← Spezifische investitionen reflektiv	0,221
Spezifische_Investitionen_reflektiv_3 ← Spezifische investitionen reflektiv	0,248
Spezifische_Investitionen_reflektiv_4 ← Spezifische investitionen reflektiv	0,42
Umweltunsicherheit_Anbieter_1 → Umweltunsicherheit Anbieter	0,695
Umweltunsicherheit_Anbieter_2 → Umweltunsicherheit Anbieter	0,858
Umweltunsicherheit_Anbieter_3 → Umweltunsicherheit Anbieter	0,023
Umweltunsicherheit_Anbieter_4 → Umweltunsicherheit Anbieter	0,848
Umweltunsicherheit_Kunde_1 → Umweltunsicherheit Kunde	0,799
Umweltunsicherheit_Kunde_2 → Umweltunsicherheit Kunde	0,01
Umweltunsicherheit_Kunde_3 → Umweltunsicherheit Kunde	0,834

**Tabelle 67: Nicht parametrischer Test nach Henseler et al. 2009**

	Pfadkoeffizient Gruppe 1 (Anbieter Lock-in)	Pfadkoeffizient Gruppe 2 (Nachfrager Lock-In)	Chin- Variante 1	Chin- Variante 2	Wahrscheinlichkeit, dass $\beta_2 > \beta_1$
Alter der Geschäftsbeziehung → Relationales Risiko Anbieter	0,095	-0,118	2,867	2,790	0,000
Anbieterspezifische Investitionen formativ → Anbieterspezifische Investitionen reflektiv	0,763	0,693	1,220	1,199	
Anbieterspezifische Investitionen reflektiv → Performance Risiko Anbieter	0,101	0,013	0,955	0,942	
Anbieterspezifische Investitionen reflektiv → Performance Risiko Kunde	0,098	0,145	-0,411	-0,402	
Anbieterspezifische Investitionen reflektiv → Relationales Risiko Anbieter	-0,143	-0,017	-2,034	-2,015	0,973
Größe Anbieter versus Kunde → Relationales Risiko Anbieter	0,058	0,031	0,523	0,510	
Kundenumsatzanteil → Relationales Risiko Anbieter	0,008	-0,014	0,462	0,449	
Lieferanteil → Relationales Risiko Anbieter	-0,006	-0,056	0,962	0,925	
Performance Risiko Anbieter → Performance Risiko global	0,352	0,208	1,227	1,201	
Performance Risiko Kunde → Performance Risiko global	0,355	0,326	0,252	0,247	
Performance Risiko global → Relationales Risiko Anbieter	0,185	0,148	0,492	0,483	
Relationale Normen → Performance Risiko Anbieter	-0,303	-0,132	-1,653	-1,616	0,942
Relationale Normen → Performance Risiko Kunde	-0,263	-0,145	-1,278	-1,250	
Relationale Normen → Relationales Risiko Anbieter	-0,537	-0,394	-2,001	-1,944	0,977
Spezifische Investitionen formativ → Spezifische investitionen reflektiv	0,794	0,719	1,238	1,188	
Spezifische Investitionen reflektiv → Performance Risiko Anbieter	0,088	0,181	-0,822	-0,794	
Spezifische Investitionen reflektiv → Performance Risiko Kunde	0,221	0,297	-0,575	-0,560	
Spezifische Investitionen reflektiv → Relationales Risiko Anbieter	0,292	0,306	-0,146	-0,143	
Umweltunsicherheit Anbieter → Umweltunsicherheit_global	0,596	0,676	-1,153	-1,129	
Umweltunsicherheit Kunde → Umweltunsicherheit_global	0,196	0,026	2,539	2,507	0,010
Umweltunsicherheit_global → Performance Risiko Anbieter	0,114	0,125	-0,130	-0,127	
Umweltunsicherheit_global → Performance Risiko Kunde	0,137	0,082	0,634	0,621	
Umweltunsicherheit_global → Relationales Risiko Anbieter	0,081	0,070	0,155	0,151	
Unternehmensgröße_absolut → Relationales Risiko Anbieter	0,025	0,100	-1,151	-1,112	
Vertragstyp → Relationales Risiko Anbieter	-0,012	0,028	-0,954	-0,926	

**Tabelle 68: Gruppenvergleich der Pfadgewichte**

Freie Universität  Berlin

---

Sehr geehrte Damen und Herren,


mein Mitarbeiter und aktueller Studienbetreuer beim Executive Master of Business Marketing, Markus Ungruhe, führt im Rahmen seines Dissertationsprojektes eine Studie zum Thema Qualität und Intensität von Kunden- und Lieferantenbeziehungen durch. Ziel seiner Erhebung ist die Messung der Intensität von Kunden- und Lieferantenbeziehungen deutscher Unternehmen. Die Erhebung richtet sich an alle Personen, die entweder in B2B-Marketing-/Vertriebsprozesse oder aber in Einkaufs-/Beschaffungsprozesse von Unternehmen unmittelbar involviert sind. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie Herrn Ungruhe unterstützen, indem Sie sich 15 Minuten Zeit für die Beantwortung des Online-Fragebogens nehmen. Die Ergebnisse der Studie werden wir Ihnen nach Abschluss des Projektes auf Wunsch gerne zur Verfügung stellen.

Ihre Antworten werden nur für akademische Zwecke verwendet und gehen selbstverständlich anonymisiert in die Auswertung ein. Wir garantieren die Einhaltung der Bundesdatenschutzbestimmungen. Ergebnisse werden nur auf einem aggregiertem Niveau veröffentlicht, das keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen zulässt.

Für Rückfragen steht Ihnen Herr Ungruhe gerne zur Verfügung:  
 Tel: 030 - 838 54 810  
 Fax: 030 - 832 57 45  
 E-Mail: markus.ungruhe@fu-berlin.de  
 Vielen Dank für Ihre Mithilfe!  
 Mit herzlichen Grüßen

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp

**Abbildung 25: Online-Fragebogen Startseite**

Freie Universität  Berlin

---

Sind Sie in Ihrem Job vornehmlich betraut mit Aufgaben...

der Beschaffung und/oder des Einkaufs  
 des Marketings und/oder des Vertriebs

**Abbildung 26: Online-Fragebogen Auswahlseite**

Fortschritt: 0%

Bitte geben Sie den Geschäftsbereich (z.B. Business Unit, Profit Center, Geschäftsfeld etc.) an, in dem Sie tätig sind:

Wieviel Prozent des Jahresumsatzes (in Euro) Ihres Geschäftsbereichs entfallen auf kundenindividuell erstellte Leistungen?

- 0 bis 10 %
- 11 bis 20 %
- 21 bis 30 %
- 31 bis 40 %
- 41 bis 50 %
- 51 bis 60 %
- 61 bis 70 %
- 71 bis 80 %
- 81 bis 90 %
- 91 bis 100 %

Welche berufliche Position bekleiden Sie in Ihrem Unternehmen/Ihrem Geschäftsbereich?

- Geschäftsführung
- Leitung Vertrieb
- Vertrieb/Außendienst
- Key Account Management
- Produktmanagement
- Leitung Marketing
- Marketing
- Leitung Geschäftsbereich, Sparte oder Niederlassung
- Sonstige (mit Leitungsfunktion):
- Sonstige (ohne Leitungsfunktion):

Seit wie vielen Jahren sind Sie in dieser Position tätig?

Jahr(e)

Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmensbereich? (nur eine Antwort möglich)

- Automobil-/Automobilzulieferindustrie bzw. Fahrzeugbau
- Logistikindustrie/-dienstleistungen
- Telekommunikationstechnologie bzw. -dienstleistungen
- Technische Dienstleistungen/Ingenieurbüros
- Pharmazeutische Industrie
- Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung
- Finanz-/Versicherungsdienstleistungen
- Informationstechnologie bzw. -dienstleistungen (auch EDV/Software)
- Elektro-/Elektronikindustrie
- Chemische Industrie
- Bauwirtschaft
- Maschinen-/Anlagenbau
- Umweltechnik
- Sonstige:

Wie viele Mitarbeiter sind beschäftigt in Ihrem...

Geschäftsbereich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamtunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie hoch ist in etwa der Jahresumsatz in Ihrem...

Geschäftsbereich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamtunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie oft sind für Ihren Geschäftsbereich Änderungen der Marketingstrategie notwendig?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Bitte beurteilen Sie auch die Häufigkeiten für folgende Teile der Marketingstrategie:

Produktgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertriebsgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preisgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie oft sind Ihrer Einschätzung nach für Wettbewerber Ihres Geschäftsbereiches Änderungen folgender Teile der Marketingstrategie notwendig?

Produktgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertriebsgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preisgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie oft verschieben sich die Präferenzen Ihrer Kunden hinsichtlich

der Produktgestaltung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bestimmter Anbieter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der Preisgestaltung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

Abbildung 27: Online-Fragebogen Variante Vertrieb



Fortschritt: 20%

Bitte tragen Sie die ersten drei Buchstaben des Kunden ein, mit dem Sie vor dem Ausfüllen dieses Fragebogens nach Verhandlungen zuletzt ein Geschäft abgeschlossen haben. Diese Auskunft ist notwendig, da sich die folgenden Fragen immer wieder auf das letzte Geschäft mit diesem Kunden beziehen werden, und Sie es sich so besser wieder in Erinnerung rufen können.

Handelt es sich bei diesem Kunden um einen Neukunden?

- ja  
 nein

Seit wie vielen Jahren besteht eine Geschäftsbeziehung zu diesem Kunden?

 Jahr(e)

Wie viele Geschäfte pro Jahr machen Sie ca. mit diesem Kunden?

Handelt es sich beim letzten Geschäft um

- eine Transaktion innerhalb eines Rahmenvertrages  
 den Abschluss eines Einzelvertrages  
 den Abschluss eines Rahmenvertrages

Wie viel Prozent trägt der Kunde in etwa zum Jahresumsatz Ihres Geschäftsbereiches bei?

 %

Wie viel Prozent trägt der Kunde in etwa zum Jahresumsatz des Gesamtunternehmens bei?

 %

Sind Sie Single Supplier für die von Ihnen gelieferte Leistung bei diesem Kunden?

- ja  
 nein

Wie viel Prozent des relevanten Beschaffungsbudgets des Kunden entfallen auf Sie?

	 <p>-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 deutlich deutlich kleiner größer</p>
Wie groß in etwa ist Ihr Geschäftsbereich im Vergleich zu diesem Kunden hinsichtlich des erzielten Gesamtumsatzes des letzten Jahres? Urteilen Sie mit Hilfe einer Skala von "-3" bis "+3".	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

[Weiter](#)

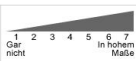
Abbildung 26 (fortgesetzt): Online-Fragebogen Seite 2

Fortschritt: 30%

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen nur für den von Ihnen betreuten Unternehmensbereich (Business Unit, Profit Center, Geschäftsfeld, o.ä.) und beziehen Sie alle Ihre Antworten auf das zuletzt nach Verhandlungen abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ.

1. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen mit Hilfe einer Skala von "1" bis "7".

	 1 2 3 4 5 6 7 sehr niedrig sehr hoch
Das durchschnittliche Niveau unserer finanziellen, zeitlichen und/oder materiellen Investitionen in eine Kundenbeziehung ist	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

	 1 2 3 4 5 6 7 Gar nicht in hohem Maße
Speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ haben wir personelle Anpassungen vorgenommen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ haben wir unsere Produktions- und Lagerkapazitäten angepasst.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ haben wir signifikante Investitionen im Bereich des Anlagevermögens (z.B. Maschinen, Werkzeuge, Hard-/Software) durchgeführt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ haben wir sowohl monetär als auch zeitlich in spezielles Know-how (z.B. durch Schulungsmaßnahmen) investiert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit Kunden XYZ haben wir signifikante räumliche Abstimmungen (z.B. Standortentscheidungen, -investitionen) getroffen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

	 1 2 3 4 5 6 7 Trifft überhaupt nicht zu Trifft völlig zu
Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zu?	
Insgesamt haben wir speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ sehr viel investiert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Insgesamt haben wir speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ sehr viele Anpassungen vorgenommen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Insgesamt haben wir speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ sehr viel Geld in die Hand genommen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Das gesamte Ausmaß der speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ vorgenommenen Investitionen und Anpassungen war sehr hoch.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

2. Haben sich diese Investitionen und Anpassungen nach der Durchführung des Geschäftes schon amortisiert?

- ja  
 nein

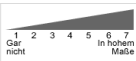
3. Erwarten Sie, dass sich diese Investitionen mit Durchführung dieses einen Geschäftes amortisieren werden?

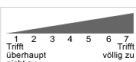
- eher ja  
 eher nein

	 Sehr wenige Sehr viele
4. Wie viele Folgegeschäfte mit dem Kunden XYZ werden Ihrer Meinung nach notwendig sein, um sämtliche speziell für das Geschäft vorgenommenen Investitionen zu amortisieren?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

5. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen mit Hilfe einer Skala von "1" bis "7".

	 1 2 3 4 5 6 7 sehr niedrig sehr hoch
Das übliche Niveau der finanziellen, zeitlichen und/oder materiellen Investitionen in eine Lieferantenbeziehung ist nach unserer Einschätzung beim Kunden XYZ	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

	 1 2 3 4 5 6 7 Gar nicht in hohem Maße
Unseres Erachtens...	
hat der Kunde XYZ für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns interne Personalanpassungen vorgenommen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
hat der Kunde XYZ speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns in zusätzliches Anlagevermögen investiert (z.B. Maschinen, Werkzeuge, Hard-/Software).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
hat der Kunde XYZ speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns in zeitlicher und/oder monetärer Hinsicht in Know-How investiert (z.B. spezielle Trainings etc.).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
hat der Kunde XYZ speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns seine Fertigungs-, Lager- und/oder Logistikkapazitäten angepasst.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
hat der Kunde XYZ speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns signifikante räumliche Abstimmungen (z.B. Standortentscheidungen, -investitionen) getroffen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

	 1 2 3 4 5 6 7 Trifft überhaupt nicht zu Trifft völlig zu
Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zu?	
Insgesamt hat der Kunde XYZ speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns sehr viel investiert.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Insgesamt hat der Kunde XYZ speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns sehr viele Anpassungen vorgenommen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Insgesamt hat der Kunde XYZ speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns sehr viel Geld in die Hand genommen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Das gesamte Ausmaß der vom Kunden XYZ speziell für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit uns vorgenommenen Investitionen und Anpassungen war sehr hoch.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

6. Glauben Sie, dass diese Investitionen und Anpassungen seitens des Kunden XYZ nach Durchführung des Geschäftes schon amortisiert sind?

- ja  
 nein

7. Glauben Sie, dass sich diese Investitionen seitens des Kunden XYZ nach Durchführung des Geschäftes für ihn amortisieren werden?

- eher ja  
 eher nein

	 Sehr wenige Sehr viele
8. Wie viele Folgegeschäfte mit Ihrem Geschäftsbereich/Ihrer Firma werden Ihrer Meinung nach für den Kunden XYZ notwendig sein, um sämtliche speziell für das Geschäft mit Ihnen vorgenommenen Investitionen zu amortisieren?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Weiter

Abbildung 26 (fortgesetzt): Online-Fragebogen Seite 3

Fortschritt: 50% 

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen nur für den von Ihnen betreuten Unternehmensbereich (Business Unit, Profit Center, Geschäftsfeld, o.ä.) und beziehen Sie alle Ihre Antworten auf das zuletzt nach Verhandlungen abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ.

Die folgenden Fragen beziehen sich sowohl auf Ihre Einschätzung über das eigene Risiko als auch Ihre Einschätzung über das Ihrer Meinung nach vermutlich durch den Kunden wahrgenommene Risiko.

	erachte(te)n wir als	erachtet(e) der Kunde als
	1 2 3 4 5 6 7 sehr klein sehr groß	1 2 3 4 5 6 7 sehr klein sehr groß
Das Risiko, dass aufgrund der Komplexität des Geschäftes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
die Kundenerwartungen durch uns nicht richtig wahrgenommen werden,	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
wir die von uns wahrgenommenen Kundenerwartungen nicht korrekt spezifizieren,	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
wir dem Kunden eine andere Leistung kommunizieren als tatsächlich erstellt wird,	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
der Kunde uns eine andere durch ihn erwartete Leistung kommuniziert als er tatsächlich benötigt,	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
der Kunde insgesamt mit unserer Leistung unzufrieden sein wird,	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

[Weiter](#)

Abbildung 26 (fortgesetzt): Online-Fragebogen Seite 4

Fortschritt: 60%

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen nur für den von Ihnen betreuten Unternehmensbereich (Business Unit, Profit Center, Geschäftsfeld, o.ä.) und beziehen Sie alle Ihre Antworten auf das zuletzt nach Verhandlungen abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ.

Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre Einschätzung bezüglich des Klimas in der Beziehung zu diesem Kunden.


Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zu?	1	2	3	4	5	6	7
	Trifft überhaupt nicht zu			Trifft völlig zu			
In der Beziehung zu diesem Kunden sind die Parteien um beiderseitige Profitabilität bemüht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beide Seiten sind bereit, in kooperativer Weise Anpassungen z.B. an veränderte Marktbedingungen der anderen Partei vorzunehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weder der Kunde noch wir würden eine stärkere Verhandlungsposition zum eigenen Vorteil ausnutzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sowohl der Kunde als auch wir haben kein Problem damit, dem jeweils anderen Gefallen zu tun und/oder zu schulden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komme was da wolle, evtl. auftretende Probleme sind in gemeinsamer Verantwortung zu lösen!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir gehen davon aus, dass wir auch zukünftig mit diesem Kunden zusammenarbeiten werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Das Risiko,	1	2	3	4	5	6	7
	erachten wir als sehr klein			erachten wir als sehr groß			
dass dieser Kunde sich nicht an Vereinbarungen hält,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass dieser Kunde vor der Transaktion bestimmte Dinge verspricht, die er später nicht einhält,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass dieser Kunde versucht, Lücken im Vertrag auszunutzen,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass dieser Kunde uns bezüglich bestimmter Dinge belügen könnte, um seine Interessen zu schützen,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass dieser Kunde unerwartete Entwicklungen oder Ereignisse ausnutzt, um Zugeständnisse von unserer Seite zu erpressen,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Das Risiko,	1	2	3	4	5	6	7
	erachtet(e) der Kunde als sehr klein			erachtet(e) der Kunde als sehr groß			
dass wir uns nicht an Vereinbarungen halten,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass wir vor der Transaktion bestimmte Dinge versprechen, die wir später nicht einhalten,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass wir versuchen, Lücken im Vertrag auszunutzen,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass wir den Kunden bezüglich bestimmter Dinge belügen könnten, um unsere Interessen zu schützen,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dass wir unerwartete Entwicklungen oder Ereignisse ausnutzen, um Zugeständnisse des Kunden zu erpressen,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

Abbildung 26 (fortgesetzt): Online-Fragebogen Seite 5

Freie Universität  Berlin

Fortschritt: 75%

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen nur für den von Ihnen betreuten Unternehmensbereich (Business Unit, Profit Center, Geschäftsfeld, o.ä.) und beziehen Sie alle Ihre Antworten auf das zuletzt nach Verhandlungen abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ.

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen mit Hilfe einer Skala von "1" bis "7".

Für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden...	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5	6	7 Trifft völlig zu
existieren spezifische, detaillierte schriftliche Vereinbarungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
existieren Verträge, die die Rechte und Pflichten beider Parteien genau spezifizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sind die Verträge sehr umfangreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enthalten die Verträge Regelungen zu (fast) allen möglichen Eventualitäten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verträge für das zuletzt abgeschlossene Geschäft mit diesem Kunden enthalten Klauseln, die folgende Rechte und Pflichten spezifizieren:	1 Gar nicht	2	3	4	5	6	7 In hohem Maße
Vertraulichkeitsklausel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelung über Vertragsstrafen, falls eine Partei das Projekt vor Beendigung abbricht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Festlegung, welche Rechte und Pflichten durch die beiden Parteien behalten oder übertragen werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benennung eines Mechanismus zur Lösung von Meinungsverschiedenheiten während des Projektes (z.B. Schiedsgericht).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genaue Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten während des Projektes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertragliche Fixierung von Reporting Tools.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bestimmung speziellen Personals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektverlaufplan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klauseln, die den Umgang mit technischen Veränderungen regeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klauseln, die den Umgang mit höherer Gewalt spezifizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klauseln, die Anpassungsmechanismen für Vertragsmodalitäten beschreiben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preisanpassungsklauseln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 26 (fortgesetzt): Online-Fragebogen Seite 6

Freie Universität  Berlin

Fortschritt: 90%

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen nur für den von Ihnen betreuten Unternehmensbereich (Business Unit, Profit Center, Geschäftsfeld, o.ä.) und beziehen Sie alle Ihre Antworten auf das zuletzt nach Verhandlungen abgeschlossene Geschäft mit Kunde XYZ.

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen mit Hilfe einer Skala von "-3" bis "+3".

Wie würden Sie die Beziehung zu diesem Kunden im Vergleich zu anderen Kundenbeziehungen Ihres Geschäftsbereichs beurteilen hinsichtlich:	-3 deutlich weniger erfolgreich	-2	-1	0	+1	+2	+3 deutlich erfolgreicher
Umsatzentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung der Ertragsituation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamtprofitabilität der Kundenbeziehung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung des Lieferantenanteils	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 26 (fortgesetzt): Online-Fragebogen Seite 7

Freie Universität  Berlin


Fortschritt: 95%

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen mit Hilfe einer Skala von "-3" bis "+3".

Wie würden Sie die Leistung Ihres Geschäftsbereiches im Vergleich zu direkten Wettbewerbern im letzten Jahr beurteilen hinsichtlich:

	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	deutlich weniger erfolgreich				deutlich erfolgreicher		
Umsatzentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung der Ertragssituation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamtprofitabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung des Marktanteils	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 26 (fortgesetzt): Online-Fragebogen Seite 8

Freie Universität  Berlin

Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens!

**Optional: Umfrage weiterleiten**  
 Sie können uns sehr helfen, die Datenqualität zu verbessern, wenn Sie die Einladung zu diesem Fragebogen an den entsprechenden Ansprechpartner beim Kunden XYZ weiterleiten. Wir haben dann mit Hilfe einer Referenznummer die Möglichkeit, die Einschätzung des Kunden mit den Einschätzungen des Anbieters abzugleichen. Selbstverständlich sind bei der Auswertung keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen oder Personen möglich.  
 Für jede erfolgreiche Weiterleitung werden 5€ an die SOS Kinderdörfer gespendet.

Ja, ich möchte eine Email versenden.

Emailadresse des Empfängers:

Emailadresse des Absenders:

Ihre Nachricht:

*(Klicken Sie zum Absenden auf den Button am Ende der Seite)*

**Optional:**  
 Gerne senden wir Ihnen auf Wunsch nach Abschluss des Projektes einen Ergebnisbericht per E-Mail zu.  
 Eine Weitergabe von Adressinformationen an Dritte und insbesondere eine kommerzielle Nutzung sind selbstverständlich ausgeschlossen. Persönliche Informationen sind den Antworten des Fragebogens nicht zuzuordnen.

Ja, ich möchte einen Ergebnisbericht erhalten.

Nachname:

Vorname:

Firma (optional):

Email:

Abbildung 26 (fortgesetzt): Online-Fragebogen Seite 9

## **Lebenslauf**

Der Lebenslauf ist in der Online-Version aus Gründen des Datenschutzes nicht enthalten.