Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen – Eine transaktionskostentheoretische Betrachtung

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades eines

Diplom-Kaufmanns

an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät

der Humboldt-Universität zu Berlin

eingereicht bei

Herrn Prof. Dr. W. Plinke

von cand. rer. pol. Andrei Iwohn

(Matrikel-Nr. 1300/91)

Gubener Str. 13

10243 Berlin

Berlin, 13. Oktober 1997

Inhaltsverzeichnis

1 Abgrenzung der Problemstellung und Verlauf der Untersuchung 1

1.1 Abgrenzung der Problemstellung 1

1.2 Verlauf der Arbeit 2

2 Die Geschäftsbeziehung 4

2.1 Begriff 4

2.2 Nichtökonomische Theorien zur Geschäftsbeziehung 5

2.2.1 Social Exchange Theory 5

2.2.2 Resource Dependence-Ansatz 7

2.2.3 Contract Law-Ansatz 8

2.3 Ökonomische Theorien zur Geschäftsbeziehung 11

2.3.1 Investitionstheoretischer Ansatz 11

2.3.2 Industrieökonomik 13

2.3.3 Transaktionskostentheorie 15

3 Abhängigkeit 20

3.1 Begriff 20

3.2 Nichtökonomische Theorien zur Abhängigkeit 21

3.2.1 Social Exchange Theory 21

3.2.2 Resource Dependence-Ansatz 23

3.3 Ökonomische Theorien zur Abhängigkeit 24

3.3.1 Investitionstheoretischer Ansatz 24

3.3.2 Transaktionskostentheorie 27

4 Vergleichende Bewertung der theoretischen Ansätze 30

5 Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen aus Sicht der Transaktionskostentheorie 32

5.1 Der Zusammenhang von Abhängigkeit und Geschäftsbeziehung 33

5.2 Quellen der Abhängigkeit 34

5.2.1 Spezifität 35

5.2.1.1 Wesen der Spezifität 35

5.2.1.2 Messung der Spezifität 37

5.2.1.3 Folgen der Spezifität 38

5.2.2 Asymmetrie 40

5.3 Quellen der Problematik der Abhängigkeit 42

5.3.1 Opportunismus 42

5.3.2 Beschränkte Rationalität, exogene Unsicherheit und Komplexität 45

5.3.3 Atmosphäre 47

6 Strategien für ein Management der Abhängigkeit 49

6.1 Strategien des Abhängigen 50

6.1.1 Strategien bezüglich der Quellen der Abhängigkeit 51

6.1.1.1 Spezifität 52

6.1.1.2 Asymmetrie 53

6.1.2 Strategien bezüglich der Quellen der Problematik der Abhängigkeit 55

6.1.2.1 Opportunismus 56

6.1.2.2 Beschränkte Rationalität, exogene Unsicherheit und Komplexität 64

6.1.2.3 Atmosphäre 67

6.2 Strategien des Unabhängigen 68

7 AUSBLICK 71

Literaturverzeichnis

1 Abgrenzung der Problemstellung und Verlauf der Untersuchung

1.1 Abgrenzung der Problemstellung

Dauerhafte Wettbewerbsvorteile sind die Voraussetzung für das langfristige Überleben der Unternehmen auf den Märkten. Eine zunehmende Anzahl von Unternehmen sieht im Schmieden enger Partnerschaften mit ihren Lieferanten oder Abnehmern eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen[1]. Dabei entwickelt sich die Wettbewerbsarena zu einem immer engeren Ausschnitt der marktlichen Realität[2].

Vor dem Hintergrund einer rapiden technologischen Dynamik, die verbunden ist mit enormen Überschaubarkeitsproblemen, suchen Unternehmen nach berechenbaren, „sicheren“ Austauschbeziehungen. Dies ist vor allem für die Entwicklung auf den Investitionsgütermärkten kennzeichnend.
Es vollzog sich ein Wandel von Massenproduktion und Verkäufermärkten mit standardisierten Produkten hin zum Angebot ausdifferenzierter, hoch komplexer Güter, die durch wiederholten Verkauf steigende Investitionssummen in immer kürzerer Frist amortisieren müssen. Aber auch die Nachfrageseite hat mit enormen Unsicherheitsproblemen zu kämpfen, sind doch die besten Anbieter und deren Leistungen nur schwer zu identifizieren bzw. zu evaluieren. Im Business-to-Business-Bereich sind die Eigenschaften der Güter häufig erst nach Vertragsabschluß, möglicherweise nicht einmal dann, ersichtlich. Daher ist eine Verstetigung von Tauschakten mit demselben Partner ein Mittel, die Unsicherheit und unvollkommene Information über die relevanten Daten zu reduzieren[3].

Geschäftsbeziehungen sind unter bestimmten Umständen besonders geeignet,die Ansprüche des Kunden in überlegener Weise zu befriedigen (Effektivität des Anbieters)[4]. Zufriedenheit und Vertrauen des Kunden - und dadurch auch eine bessere Marktposition des Anbieters - allein ist jedoch für eine stabile Beziehung nicht hinreichend. Vielmehr muß der Kunde auch eine ökonomische Bindung infolge von Wechselkosten verspüren, die ihm eine Abwanderung zumindest erschweren.

---

[1] Vgl. Webster (1992), Day (1994)
[2] Vgl. Plinke (1997), S. 4f.
[3] Vgl. ebd., S. 5f.
[4] Vgl. Plinke/Söllner (1997), S. 5.

Berücksichtigt man, daß Geschäftsbeziehungen durch enge Bindungen, Inflexibilität, Einschränkung von Handlungsfreiheit - somit immer auch durch Abhängigkeit vom Partner und Verzicht auf Alternativen - charakterisiert sind und weitere erhebliche Risiken in sich bergen[5], wirft deren sehr häufige Existenz Fragen auf. Schließlich sind erhebliche Anstrengungen in eine Geschäftsbeziehung zu investieren, bevor die angestrebten positiven Wirkungen gezeitigt werden.

Die Ausgangshypothese lautet, daß Geschäftsbeziehungen als Instrument dienen, die Kosten der effektivitätserhöhenden Individualisierung der Koordinationsform zu kontrollieren. Dabei wird je nach situativen Erfordernissen der Grad der Abhängigkeit über die ökonomischen Bindungen derart gesteuert, daß Effizienz hergestellt ist.

1.2 Verlauf der Arbeit

Zunächst wird die Geschäftsbeziehung aus der nichtökonomischen, die wechselseitigen sozialen Austauschprozesse hervorhebenden, Perspektive untersucht. Darauffolgend sollen ökonomische Erklärungsversuche, die durchaus voneinander abweichen können, hinsichtlich der Existenz von Geschäftsbeziehungen einer Betrachtung unterzogen werden. Innerhalb dieser zwei verschiedenen Gruppen von Ansätzen wird insbesondere der Transaktionskostentheorie mehr Raum zugestanden. Damit wird der Intention gefolgt, in dieser Arbeit einer ökonomisch fundierten, erfolgversprechenden Analyse der Geschäftsbeziehung den Vorzug zu geben, da diese für Ziel und Zweck dieser Arbeit von besonderer Aussagekraft ist.
Mit Austauschtriaden (und mehr involvierten Parteien) verbundene Probleme werden hier der Überschaubarkeit halber nicht betrachtet, allerdings in dem Wissen, daß diese Vereinfachung komplexer Beziehungsgeflechte die Realität nicht äquivalent widerspiegelt.

Im darauffolgenden Kapitel erfolgt, wiederum in nichtökonomische und ökonomische Theorien unterteilt, eine Betrachtung des Begriffs der Abhängigkeit. Dabei wurde sich auf die vielversprechendsten Ansätze konzentriert. Insbesondere wird auf die unterschiedlichen Interpretationen und Gewichtungen, die von den beiden theoretischen Gruppen vorgenommen werden, eingegangen. Es zeigt sich,

---

[5] Vgl. Kleinaltenkamp/Plinke/Söllner (1996), S. 152.

daß trotz gewisser Unzulänglichkeiten die Transaktionskostentheorie eine fundierte ökonomische Erklärung der Abhängigkeit liefert. Herausragende Elemente der Begründung dafür sind die Spezifität und daraus entstehende Wechselkosten.

Nachdem die beiden Schlüsselkonstrukte dieser Arbeit, Geschäftsbeziehung und Abhängigkeit[6], aus verschiedenen Perspektiven herausgearbeitet wurden, folgt im vierten Kapitel die Evaluierung der theoretischen Ansätze. Die präzise und schlüssige Darstellung der untersuchten Begriffe auf ökonomischer Basis durch die Transaktionskostentheorie erweist sich als das Entscheidungskriterium. Zwar wird bei dem Vergleich der Theorien deutlich, daß auch die Transaktionskostentheorie nur partielle effizienzorientierte Erklärungen zu geben imstande und ergänzungsbedürftig ist. Doch zeigt sie sich in besonderem Maße aufnahme- und entwicklungsfähig, so daß sie die wertvollen Beiträge des nichtökonomischen verhaltenswissenschaftlichen und Resource Dependence-Ansatzes auf ökonomischem Fundament integrieren kann. Bezüglich der Nutzung vertragstheoretischer Erkenntnisse ist sie bereits ein Stück weiter. Auch aufgrund der Stützung auf weitere ökonomische Theorien wird es der Transaktionskostentheorie möglich, eine Analyse der Determinanten von effizienten Organisationsstrukturen bereitzustellen.

Im fünften Kapitel erfolgt gewissermaßen die Verschmelzung der gewonnenen Erkenntnisse. Die Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen wird detailliert unter klaren transaktionskostentheoretischen Prämissen untersucht. Auch wenn die zugrundeliegenden Untersuchungsparameter (Human- und Umweltfaktoren) dieselben sind, heben sich doch die Ergebnisse bezüglich des Geschäftsbeziehungsrahmens entscheidend von denen des Markt-Hierarchie-Paradigmas in Kapitel 3 ab. Dabei wird deutlich, daß nur gemischte Spezifität zu interorganisationaler Kooperation wie Geschäftsbeziehungen führt und daß nur in diesem breiten mittelspezifischen Bereich mehr oder weniger starke Abhängigkeitsprobleme zu verzeichnen sind, nicht aber in den Extremformen.

Im anschließenden sechsten Kapitel werden Strategien zum Management von Abhängigkeit erörtert. Zwar stehen dabei die abhängigen Geschäftspartner im Mittelpunkt, dennoch wird Management der Abhängigkeit als generell

---

[6] „Geschäftsbeziehung“ und „Abhängigkeit“ werden zwar getrennt untersucht, doch nicht immer kann eine Überlappung beider Konstrukte verhindert werden, sind doch Geschäftsbeziehungen an Abhängigkeit gebunden, während die hier betrachtete Abhängigkeit nur in kooperativen Koordinationsformen bestehen kann.

unabdingbar angesehen. Auch ein unabhängiger Partner hat in diesem Sinne die Aufgabe, über (spezifische) Investitionen auf Geschäftsbeziehung gestaltend Einfluß zu nehmen. Resumierend wird im letzten Kapitel kurz auf weitere lohnende Fragen eingegangen. Zentral sind an dieser Stelle die stärkere Fokussierung auf soziale Konstrukte wie Normen, Vertrauen und Gerechtigkeit, die die rein ökonomischen Bindungen durch soziale ergänzen und damit die Transaktionskostentheorie bereichern können.

2 Die Geschäftsbeziehung

Die Forschungsansätze zum Marketing in Geschäftsbeziehungen sind sehr heterogen[7]. Von dieser Tatsache ausgehend, soll im Folgenden ein knapper Überblick über verschiedene theoretische Richtungen gegeben werden, welche die Existenz von Geschäftsbeziehungen aus jeweils anderen Ursachen erklären oder, sich zumindest teilweise ergänzend, aufeinander aufbauen. Dabei wird eine Zweiteilung in nichtökonomische und ökonomische Theorien vorgenommen.

2.1 Begriff

Der Begriff der Geschäftsbeziehung ist ein uneinheitlich definiertes theoretisches Konstrukt[8], das als wechselseitiges, aufeinander bezogenes und auf ökonomische Ziele gerichtetes Verhalten zwischen zwei Unternehmen beschrieben werden kann[9]. Dieser explizit interaktiven Interpretation wird eine weitere zur Seite gestellt, welche Geschäftsbeziehungen als „eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist“[10],beschreibt. Plinke räumt der „inneren Verbindung“ zwischen den Transaktionen besondere Bedeutung ein, die infolge von Attraktivität oder Zwang zu geplanten, konstant zweiseitigen Austauschprozessen führt[11]. Aber auch die Möglichkeit einer ungeplanten, möglicherweise sogar unbewußten Beziehungsentstehung wird einbezogen[12].

---

[7] Vgl. Plinke (1997), S. 8.
[8] Plinke (1997) S. 20.
[9] Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 211.
[10] Plinke (1997), S. 23.
[11] Vgl. Plinke (1997), S. 23.
[12] Vgl. ebd. S. 23.

Inhalt dieser Arbeit sind Beziehungen zwischen zwei Unternehmen, die sich im Rahmen vertikaler Austauschprozesse realisieren. Die Geschäftsbeziehung wird hier als Kooperationsform von rechtlich selbständigen Partnern betrachtet. Sie bildet den institutionellen Rahmen für die Abwicklung wiederholter Transaktionen. Anbieter und Nachfrager (der daneben auch selbst Anbieter sein kann, etwa als Hersteller[13]) unterliegen keiner gesonderten Betrachtung, jedoch wird grundsätzlich - wenn sinnvoll - die dem Marketing ursprünglich zugrundeliegende Anbieterperspektive eingenommen. Wo Ergebnisse nicht generell gelten können, wird auf die Notwendigkeit gesonderter Behandlung hingewiesen.

Die unterschiedliche Gewichtung von konstituierenden Merkmalen von Geschäftsbeziehungen, die in diesen nicht konsistenten Definitionen zum Ausdruck kommt, soll in diesem Kapitel untersucht werden.

2.2 Nichtökonomische Theorien zur Geschäftsbeziehung

In diesem Kapitel wird sich der Untersuchung der Geschäftsbeziehung aus nichtökonomischer Sicht gewidmet. Es kann hierbei nicht um eine vollständige Betrachtung gehen. Vielmehr wird sich den für das Untersuchungsziel dieser Arbeit als besonders geeignet angesehenen Ansätzen zugewandt. Dabei wird sich zunächst auf verhaltenswissenschaftliche Theorien, darauf folgend auf den rechtswissenschaftlichen Forschungszweig gestützt..

2.2.1 Social Exchange Theory

„Exchange is one of the core concepts in marketing theory...but exchange as a central feature in relationships is not exclusively a marketing theory conception“[14].

Die Social Exchange Theory sieht Partnerschaften als wiederholte und wechselseitige Austausche positiv oder negativ empfundener Stimuli zwischen mindestens zwei rechtlich selbständigen Individuen[15]. Die ursprünglich aus sozialen Beziehungen zwischen Individuen bezogenen Erkenntnisse wurden später auch erfolgreich auf Organisationen übertragen. Somit läßt sich vereinfacht feststellen, daß für interorganisationelle Kooperationen der Austausch von Werten für deren Entwicklung und Fortbestehen von fundamentaler Bedeutung ist. Das

---

[13] Z. B. „Original Equipment Manufacturer“, die beschaffte Güter weiterverarbeiten bzw. in andere Produkte integrieren, um diese an industrielle Nachfrager zu verkaufen. Sie sind so mit doppelter Schnittstelle zu vertikalen Partnern versehen.

[14] Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed (1991), S. 29.

besondere Interesse der Social Exchange Theory gilt in diesem Kontext dem Zusammenspiel von Vertrauen, Macht und Abhängigkeit, Kooperation und Konflikt sowie Erwartungen und Erfahrungen. Die in diesen anhaltenden Austauschbeziehungen zwischen zwei (oder mehr) Partnern stattfindenden Prozesse werden als dynamisch angesehen[16].

Im Mittelpunkt der verhaltenswissenschaftlich geprägten Sicht auf Unternehmenskooperationen stehen dabei wechselseitige Anpassungsprozesse - „if individuals are to interact for more than short periods, they must continue to adapt to each other´s needs“[17] - die sich auf die Bedürfnisse des Beziehungspartners bzw. die von der Unternehmensumwelt ausgehenden Erfordernisse oder etwa die Ansprüche externer Koalitionen[18] beziehen. Die Anpassungsfähigkeit und
-willigkeit an aktuelle externe Entwicklungen wird dabei als eine zentrale Voraussetzung für dauerhaftes Überleben sowie die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen angesehen.

Aus enger Zusammenarbeit und damit zwangsläufig verbundener Anpassung in der Geschäftsbeziehung resultieren im Gegensatz zu isolierten Transaktionen vielerlei Lern- und Effizienzeffekte[19]. Der Nutzen liegt somit für jeden Partner höher bzw. ist im Falle einseitiger Vorteile mit Erwartungen bezüglich der Wechselseitigkeit in der Zukunft verknüpft[20]. Mit anderen Worten, wenn die bestehende Beziehung anhaltend als unattraktiv für die eigene Marktposition empfunden wird, entstehen Anreize, sich anderen Interaktionspartnern zuzuwenden[21] - sich also entsprechend anzupassen.

Thibaut und Kelley operationalisieren die Attraktivität einer Beziehung durch einen Comparison Level (CL)[22]. Dieser Comparison Level vergleicht Nutzen und Kosten der relevanten Beziehung anhand von Erfahrungen mit früheren Partnern und ist im Zeitablauf veränderlich. Zusätzlich wird ein zweiter Vergleichsmaßstab (CL_{alt}) herangezogen, der auf die Existenz von zu berücksichtigenden Alternativen und deren erreichbare Outputs abstellt. Dieses Maß muß mindestens in der

---

[15] Håkansson/Snehota (1995), S. 44f.
[16] Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987)
[17] Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed (1991), S. 29.
[18] Vgl. Pfeffer/Salancik (1978)
[19] Vgl. Kelley/Thibaut (1978)
[20] Vgl. Anderson/Narus (1990), S. 57.
[21] Vgl. Homans (1958)
[22] Vgl. Thibaut/Kelley (1959), S. 21.

aktuellen Beziehung erreicht werden, damit eine Fortführung sinnvoll ist. In Ermangelung attraktiverer Alternativbeziehungen zeigt sich die Abhängigkeit von der bestehenden Beziehung[23].

Geschäftsbeziehungen im beschriebenen Sinne ent- und bestehen, weil sich durch gemeinsamen Erfolg über die abgewickelten Transaktionen mit einem Partner Zufriedenheit und Vertrauen aufbauen. Dieser soziale Austausch realisiert sich in sequentieller, wechselseitiger Interaktion und Anpassung an den Partner.

2.2.2 Resource Dependence-Ansatz

Der soziale Kontext, in den interorganisationelle Aktivitäten eingebettet sind, ist auch im Resource Dependence-Ansatz[24] von großer Relevanz. Das Unternehmen wird als Koalition von Individuen und Gruppen interpretiert, die mittels dieser Koalition eigene, den Organisationszielen mitunter auch zuwiderlaufende, Interessen verfolgen können[25]. Der Kern ist, daß wichtigen Koalitionsmitgliedern beträchtliche Anreize offeriert werden müssen, damit diese sich zu bedeutenden Beiträgen zugunsten der Koalition animiert sehen. Das Interesse eines betrachteten Unternehmens an einer externen Koalition erwächst dabei aus dem Angewiesensein auf die Ressourcen des jeweiligen Partners, die kritisch für das Überleben des Unternehmens sind. Somit steht dieser Partner im Zentrum aller Bemühungen der betrachteten Organisation (deren Ziele „mittelbar über die Erreichung der Kundenziele“[26] realisiert werden), um auf diese Weise den dauerhaften Zugriff auf diese Ressourcen zu sichern.

Dieser Effektivitätsgedanke stellt die Befriedigung der Bedürfnisse des Partners in den Mittelpunkt[27]. Bezüglich der Existenz von Geschäftsbeziehungen wäre danach zu fragen, wie es um die „Fähigkeit einer bestimmten Form der Institutionalisierung, den Erwartungen und Anforderungen der externen Umwelt...zu entsprechen“[28], bestellt ist. Die Umwelt verlangt schließlich jeweils spezifische Anpassungs- und Koordinationsmechanismen und nicht standardisierte Lösungen. Das Erfordernis der multiplen Anreizbereitstellung zum Zwecke der langfristigen Versorgung mit kritischen Ressourcen wirft hierbei das

---

[23] Vgl. Plinke (1997), S. 37.
[24] Vgl. Pfeffer/Salancik (1978)
[25] Vgl. Cyert/March (1963), S. 35ff.; Plinke (1992), S. 831.
[26] Plinke (1997), S 53.
[27] Pfeffer/Salancik (1978), S. 34.
[28] Kleinaltenkamp/Rieker (1997), S. 170.

Problem auf, daß eine Spezialisierung auf die Ansprüche der einzelnen Partner durch das Effizienzkriterium begrenzt wird. Effizienz im Sinne von Pfeffer und Salancik ist ein internes Maß, das den erforderlichen Einsatz der Ressourcen, die auf die Befriedigung der Ansprüche des Partners gerichtet sind, mißt[29].

Die Bedeutung von Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Resource Dependence-Ansatzes erwächst aus der Reduzierung von Unsicherheit dadurch, daß der dauerhafte Zugriff auf fremde Ressourcen ermöglicht wird. Der Zwang, sich den „stakeholders“ und ihren Bedürfnissen zu unterwerfen, ist dabei das Opfer, das für den Erhalt dieser Ressourcen erbracht werden muß. Die enge interorganisationelle Anbindung, auf die solchermaßen abhängige Organisationen angewiesen sind, ermöglicht eine für das langfristiges Überleben notwendige überlegene Marktposition.

2.2.3 Contract Law-Ansatz

Eine weitere Theorie des nichtökonomischen Spektrums ist der Contract Law-Ansatz (oder auch Relational Exchange Theory), die maßgeblich vom Rechtssoziologen Macneil entwickelt und ausformuliert wurde[30]. Seine Arbeiten gewannen großen Einfluß bei der Ablösung des Paradigmas der diskreten Markttransaktion. Die Hinwendung zum Relationship Marketing fußt in seiner Unterscheidung in diskrete Transaktionen und „relational exchange“[31], wobei er sein Hauptaugenmerk auf den in der Theorie bis dahin vernachlässigten und in der Praxis zunehmend relevanten Wiederkauf richtet, der gänzlich andere Anforderungen an die Vertragsgestaltung stellt.

Ausgangspunkt der Überlegungen Macneil´s ist das Konzept der isolierten, diskreten Transaktion, die über keinerlei relationale Elemente verfügt[32]. Die reine diskrete Transaktion „occurs when there is nothing else between the parties, never has been, and never will be“[33] und ist charakterisiert durch „short duration, and sharp ending by performance“[34]. Sie ist somit eine sehr theoretische Annahme[35]. Solch ein isoliertes Geschäft ist z. B. „a one-time purchase of unbranded gasoline

---

[29] Pfeffer/Salancik (1978), S. 37. Sie ist gleichsam das Kosten-Nutzen-Verhältnis für ein bestimmtes institutionalisiertes Beziehungsmanagement. Vgl. Kleinaltenkamp/Rieker (1997), S. 171.

[30] Vgl. Macneil (1978); (1980)

[31] Vgl. Macneil (1980)

[32] Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 12.

[33] Macneil (1980), S. 60.

[34] Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 13.

out-of-town at an independent station paid for with cash“[36]. Kennzeichnend für diese Konstellation sind neoklassische Annahmen wie vollkommene Information und kognitive Fähigkeit - somit Abwesenheit von (Verhaltens-) Unsicherheit - , die eine Vorwegnahme aller Ereignisse und Vollständigkeit der standardisierten Verträge ermöglichen[37]. Der vollkommene Markt legt auch die Einmaligkeit des Geschäfts mit dem anonymen Transaktionspartner nahe, da von jedem Verkäufer homogene Güter zum identischen Preis angeboten werden und keine Notwendigkeit der Absicherung und Alternativensuche besteht.

Da solche Marktbedingungen realitätsfern sind, ersetzt Macneil das Konstrukt des klassischen Vertrages mit dem neoklassischen Vertragsmodell, das „zwar die Tauschbeziehung beibehält, aber zusätzliche Kontrollmechanismen vorsieht“[38]. Diese sind erforderlich, weil spezifische Investitionen getätigt wurden, die abzusichern sind. Denn werden beschränkt rationale Individuen angenommen, können angesichts vorliegender komplexer Transaktionen lediglich unvollständige Verträge abgeschlossen werden. Das führt zu späteren Neuverhandlungen und Kosten. Unter Zuhilfenahme von Schiedsrichtern sollen Streitigkeiten ohne Inanspruchnahme von Gerichten beigelegt und eine Fortführung des Vertrages gesichert werden [39].

Spezifische Transaktionen stehen auch beim „relational exchange“ im Vordergrund. Der relationale Vertrag regelt die ansteigende Komplexität der Transaktion, die mit Antizipations- und Beurteilungsschwierigkeiten verknüpft ist, aufgrund allgemeiner Vereinbarungen. Starre Reglementierung wird durch gemeinsam anerkannte Normen als Basis der Beziehung ersetzt[40]. Der institutionelle Rahmen ist hier nicht fixiert, sondern aufgrund der informellen Leitlinien für das gemeinsame Handeln hoch flexibel. Somit kann sich schnell und kostensparend an unterschiedlichen Formen der Transaktionsabwicklung ausgerichtet werden. Die Anpassungen erfolgen dabei nicht auf die ursprüngliche Vereinbarung hin, sondern beziehen sich vielmehr auf die „gesamte Beziehung, so wie sie sich mit der Zeit entwickelt hat“[41] und somit auf akute Erfordernisse. Solcherart vertragliche Arrangements erfordern allerdings ein hohes Maß an

---

[35] Indem Macneil von einer „social matrix“ spricht, zeigt er, daß in der Realität selbst die diskreteste Form des Austauschs noch relationale Elemente aufweist. Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 14.
[36] Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 12.
[37] Vgl. Macneil (1978), S. 862.
[38] Williamson (1990), S. 79.
[39] Vgl. Williamson (1990), S. 80.
[40] Vgl. Picot (1982), S. 278; Pilling/Crosby/Jackson (1994), S. 237.

Vertrauen sowie ausgeprägte Partner-, Langfrist- und Zielkongruenzorientierung. Letztere werden am besten hierarchisch sichergestellt, so daß in Verein mit steigender Spezifität und Unsicherheit tendenziell die Abwendung von marktlicher Koordination erfolgt. Nach Lowry ist der „Vertrag“ ohnehin nur jenen Transaktionsschemen vorbehalten, die dem Abstecken von gemeinsamen Grundlagen für künftiges Verhalten bedürfen, also denen des relational exchange am nächsten kommen.[42] Diese unterscheiden sich vom isolierten Kauf gerade dadurch, daß wegen der mangelnden Vorwegnahme künftiger Ereignisse flexible Verfahren der Anpassung notwendig werden[43].

Damit gehen aber auch von den persönlichen Beziehungen („exchange is heavily dependent on the identity of the parties“[44]) und deren äußerst diffiziler Substituierbarkeit starke Impulse hinsichtlich enger Austauschbeziehungen aus. Persönliche, soziale Bindungen können sich nur im Zeitablauf entwickeln und wechselseitig gepflegt werden. Dazu gehören gemeinsame Erfahrungen aus erfolgreich abgewickelten Geschäften in der Vergangenheit, die einen Rahmen für künftige Zusammenarbeit abgeben[45] und gleichzeitig das Interesse daran fundamentieren[46].

Resumierend kann festgestellt werden, daß innerhalb der Social Exchange Theory der sukzessive Prozeß der Annäherung, wechselseitigen Anpassung und der Vertrauensbildung von eminenter Bedeutung ist. Über die Befriedigung der Bedürfnisse der „stakeholder“ nach sinkenden Beiträgen und steigenden Anreizen und damit primär auf Effektivität gerichtetem Verhalten wird die eigene Marktposition verbessert. Nach Cook und Emerson manifestieren immaterielle Faktoren den Hauptunterschied zu (rein) ökonomisch inspirierten und fundierten Austauschbeziehungen[47].

Der Resource Dependence-Ansatz betont die Notwendigkeit der Stabilität der Versorgung mit den notwendigen Ressourcen, indem mittels Partnerschaften („negotiated environments“[48]) die Kontrolle darüber erworben wird. Die damit erzielte Reduzierung der Unsicherheit kann sogar wichtiger sein als Wachstum

---

[41] Macneil (1978), S. 890.
[42] Vgl. Lowry (1976), S. 13.
[43] Vgl. Williamson (1990), S. 83.
[44] Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 13.
[45] Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed (1991), S. 35.
[46] Frazier/Spekman//O´Neal (1988), S. 60.
[47] Vgl. Cook/Emerson (1978), S. 728.
[48] Vgl. Cyert/March (1963)

oder Rentabilität der Organisation[49], da diese den effektiven, langfristigen Weg der Versorgung mit den benötigten Ressourcen darstellt.

Die Rolle des Contract Law schließlich ist kaum zu überschätzen. Macneil ebnete, aufbauend auf rechtswissenschaftlichen Vorarbeiten[50], der Verknüpfung rechtlicher, soziologischer und ökonomischer Zweige der Organisationstheorie den Weg. Die vertraglichen Optionen, die er zur Bewältigung von Transaktionshindernissen identifiziert, werden zur Basis der Transaktionskostentheorie Williamson´scher Prägung, die ökonomische Austauschbeziehungen in vertraglichen Problemstellungen faßt.

2.3 Ökonomische Theorien zur Geschäftsbeziehung

Beginnend mit dem investitionstheoretischen Ansatz werden nachfolgend die Industrieökonomik und Transaktionskostentheorie herangezogen, um die Geschäftsbeziehung aus ökonomischer Sicht zu betrachten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Transaktionskostentheorie.

2.3.1 Investitionstheoretischer Ansatz

In dieser theoretischen Betrachtungsweise können Institutionen als Investitionsprojekte interpretiert werden[51]. Geschäftsbeziehungen erscheinen dann als Inkaufnahme eines sicheren Nachteils in der Gegenwart zugunsten eines erwarteten, unsicheren zukünftigen Vorteils[52]. Der investitionstheoretische Erklärungsansatz, der vor allem durch Johanson und Mattsson sowie Plinke[53] geprägt wurde, macht die Investition zum Hauptunterscheidungsmerkmal von diskreten Transaktionen und Transaktionen im Rahmen von Geschäftsbeziehungen[54]. Der erst in der Zukunft zu erntende Nutzen aus der Beziehung trägt zu Stabilität und Commitment bei[55], erfordert aber bereits in der Vor-Nutzenphase erhebliche Anstrengungen. Die langfristige Betrachtungsweise und die Relevanz des investiven Aspekts für die später noch zu erörternden Bindungen in Geschäftsbeziehungen sind von hohem Wert.

---

[49] Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 47.
[50] Vgl. Macauley (1963)
[51] Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 27.
[52] Vgl. Schmidt (1983), S. 18. Ähnlich auch „a willingness to make short-term sacrifices to realize long-term benefits from the relationship“. Vgl Anderson/Weitz (1992), S. 19.
[53] Vgl. Johanson/Mattsson (1985); Plinke (1989)
[54] Vgl. Plinke/Söllner (1997), S. 6.
[55] Vgl. Anderson/Weitz (1992), S. 28.

Unsicherheit über die Zukunft, das Verhalten unbekannter Geschäftspartner und die in komplexen industriellen Leistungsbündeln enthaltenen schwer und erst (eventuell zu) spät zu bewertenden Produkteigenschaften führen zur Neigung, die Komplexität der zu treffenden Entscheidungen zu reduzieren. Somit werden mit vertrauten, leistungsfähigen und bedeutenden Partnern längerfristige Vereinbarungen getroffen, um die mit aufeinanderfolgenden Transaktionen verbundenen Vorleistungen zu amortisieren, wiederkehrende Kosten zu vermeiden und bestehende oder potentiell bedeutende Geschäftsvolumen sicherzustellen[56].

Die Langfristorientierung beinhaltet insbesondere den Verzicht auf volle Ausnutzung des preispolitischen Instrumentariums bzw. allgemein auf die rücksichtslose Abschöpfung des Partners - und ist dementsprechend investiven Charakters, weil Folgeaufträge die Vorleistungen decken. Jede Anstrengung, die über den engen Kontext einer Transaktionsepisode hinausreicht und damit auf künftige Transaktionen mit demselben Partner gerichtet ist, gilt als Investition.

Von besonderer Bedeutung ist, daß Investitionen in der Gegenwart auf künftige, mitunter schwer vorhersehbare Verwendungszwecke ausgerichtet sind und daher womöglich kaum zu revidierende, irreversible Vermögenswerte darstellen. Wenn „their future use is dependent on the existence of other assets“[57], dann ist eine Investition eine strategische Entscheidung, die bestimmte Entwicklungspfade mit innewohnenden Chancen und Risiken vorgibt. Das ist besonders offensichtlich bei sehr spezialisierten Anlagen, die wenigen Kunden die gewünschten Produkte fertigt und durch technologischen Fortschritt entwertet wird bzw. massive Folgeinvestitionen erforderlich macht, um ihrem Zweck weiterhin gerecht werden zu können. In beiden Fällen ist das Eingehen enger Austauschverhältnisse zu erwarten. Vor diesem Hintergrund ist auch Plinke´s „innere Verbindung“ von Transaktionsabfolgen zu sehen: die früher getätigten Investitionen haben Konsequenzen für noch zu tätigende[58].

Langfristiger Nutzen aus Investitionen in Geschäftsbeziehungen heißt aber auch, Wertsteigerungen durch die kontinuierliche Partnerschaft erzielen zu können. Die

---

[56]Vgl. Plinke (1997), S. 22.

[57] Johanson/Mattsson (1985), S. 186. Diese Autoren stellen eine Netzwerkbetrachtung an, wo Inevstitionen der Beteiligten immer auch Auswirkungen auf die anderen Parteien haben und von deren investiven Entscheidungen ahhängen (, die Investitionen mithin nicht der alleinigen internen Kontrolle unterliegen - market investments). Für den Zweck dieser Arbeit scheint eine Übertragung auf die dyadische Ebene, und selbst auf die einzelne Partei, geeignet.

Bedeutung sogenannter „value adding partnerships“ erwächst also primär aus der gemeinsamen Nutzensteigerung im Zeitablauf. Wird diese gewährleistet, entstehen aus Investitionen positive Erfahrungen und Zufriedenheit, persönliche Bande, Commitment und Vertrauen. Die Folgen von beziehungsspezifischen Investitionen sowie die Investition selbst sind also auch immaterieller Art[59].

Es bleibt festzuhalten, daß der Investitionsaspekt eine (partielle) Erklärung dafür geben kann, warum längerfristige und enge Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Partnern vorteilhaft ist. Es sind dies die notwendigerweise getätigten und zu tätigenden Investitionen im Zusammenhang mit Tauschgeschäften, die einen realen Nutzen erst in den darauffolgenden Perioden stiften und daher eine Kooperation aus Gründen der Amortisation notwendig und möglich machen.

2.3.2 Industrieökonomik

Problematisiert man die Gründe von kooperativen Austauschbeziehungen, ist auch die industrieökonomische Version der Geschäftsbeziehung ein möglicher Erklärungsansatz. Jahrzehntelang prägte sie die herrschende Meinung in Wirtschaftstheorie und Wettbewerbsrecht. Die rechtsinstanzliche Bedeutung hatte sie erhalten, weil sie Abweichungen vom seinerzeit dominierenden Paradigma des vollkommenen Marktes, also des isolierten Markttausches, als Versuch der Erlangung und Ausübung von Monopol- und somit Marktmacht wertete.

Die traditionelle Industrieökonomik greift dabei auf die neoklassische Interpretation des Unternehmens als Produktionsfunktion zurück. „Insoweit die natürlichen Grenzen des Unternehmens hier technologisch definiert sind, wurde in jedem Versuch der Unternehmung, ihren Aktionsradius durch Nichtstandard-Verträge zu vergrößern, Zweck und Wirkung eines Monopols vermutet“[60].

Nichtstandard-Verträge, wie etwa vertikale Integration, Preisdiskriminierung und Ausschließlichkeitsklauseln, sind in dieser Perspektive geeignet, mit Hilfe der Beeinträchtigung von Konkurrenten (horizontal) und Kunden oder Zulieferern

---

[58] Vgl. Plinke (1989), S. 307f. Die investive „innere Verbindung“ ist dabei so stark, daß sie als Steuerungsinstrument des Anbieters „zur Errichtung und Erhaltung von individuellen Geschäftsbeziehungen“ dient. Vgl. Plinke (1997), S. 33. Siehe auch Johanson/Mattsson (1985), S. 188.

[59] Auch in Anwendungen der Social Exchange Theory wird dem Investitionsgedanken zunehmende Beachtung geschenkt: Der Austauschprozeß „can be considered as business investments made in order to strengthen the social relationship between the parties in expectation of future business.“ Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed (1991), S. 31.

[60] Williamson (1990), S. 29. Nichtstandardverträge dienen dagegen nach Williamson der Absicherung von gefährdeten Transaktionen. Vgl. Williamson (1990), S. 44.

(vertikal) die Marktposition zu verbessern. Damit wurde interorganisationelles, abgestimmtes Verhalten und Kooperation wie in der Geschäftsbeziehung per se als wettbewerbsbeschränkend eingeordnet. So wird bis zu einem gewissen Maße eine geringe Markttransparenz als Voraussetzung für wirksamen Wettbewerb erachtet, weil dann u. a. der Anreiz zu eigenen aktiven Handlungen gegeben wäre und weniger Raum für abgestimmtes Verhalten bereitstünde. Da gerade der Reduzierung der Unsicherheit das Hauptaugenmerk von Unternehmen in Geschäftsbeziehungen gilt, wird nach Meinung der Industrieökonomen traditioneller Richtung eine Einschränkung des Wettbewerbs bewirkt.

Trotz dieser Interpretation der Geschäftsbeziehung kann auf Ergebnisse der Industrieökonomik zurückgegriffen werden, indem die von Bain eingeführten Zugangsbeschränkungen[61] auf Geschäftsbeziehungen übertragen werden. Demnach eignen sich Geschäftsbeziehungen, für sich gewonnene Partner („picking the best“) gegen Konkurrenten zu verteidigen. Die ursprünglich auf den Markt bezogenen Eintrittsbarrieren bewirken hier einen Schutz der Austauschbeziehungen zwischen einem In-Supplier und seinem Transaktionspartner vor dem Out-Supplier[62]. Dieser muß erhebliche Anstrengungen unternehmen, um mittels deutlich überlegener Attraktivität die Bindungen innerhalb der Geschäftsbeziehung zu überwinden. Die Wirkung der Geschäftsbeziehung ist auch hinsichtlich der Abkoppelung von den Wettbewerbsprozessen relevant, weil statt der Extremform vollständige Konkurrenz die Extremform bilaterales Monopol gewählt wird. Anhand der Absicherung gegen die Umwelt- und Marktunsicherheiten durch enge Anbindung, somit Produktdifferenzierung und Partnerspezialisierung, sind Wettbewerbsvorteile erreichbar, die anderen Marktteilnehmern verwehrt, weil schwer imitierbar sind. In diesem Wege können Wechselkosten zur Abschreckung durch Zugangsbarrieren oder Bindung durch Wechselbarrieren beitragen, da sie „potentiell zu günstigen Kostenstrukturen und zu attraktiven Nutzenangeboten an die Abnehmer führen können“[63].

---

[61] Vgl. Bain (1956)

[62] Der relevante Markt ist hier der derzeitige oder potentielle Partner. Vgl. Plinke (1997), S. 20.

[63] Söllner (1993), S. 242.

2.3.3 Transaktionskostentheorie

Als eine Säule der Neuen Institutionenökonomik untersucht die Transaktionskostentheorie die Entstehung und Entwicklung sowie die Vorteilhaftigkeit bestimmter, die ökonomischen Aktivitäten der Marktteilnehmer umrahmenden Koordinationsformen. Die Kernaussage der Transaktionskostentheorie lautet, „daß die ökonomischen Institutionen hauptsächlich die Einsparung von Transaktionskosten bezwecken und bewirken“[64]. Zunächst werden die Grundannahmen des Markt-Hierarchie-Paradigmas erörtert. Darauf aufbauend wird sich dem für diese Arbeit interessanteren Problem der hybriden Transaktionsarrangements aus der Sicht der Transaktionskostentheorie zugewandt.

Die Transaktionskostentheorie baut in vielerlei Hinsicht auf der Property Rights-Theory auf. So wird bei der Definition der Transaktion auf diesen Forschungszweig Bezug genommen. Commons bezeichnet sie als „a unit of transfer of legal control“[65]. Somit kommt es zur Übertragung von Verfügungsrechten, welche das Eigentum an knappen Ressourcen rechtlich absichern. Nach Williamson dagegen handelt es sich um eine Transaktion, „when a good or a service is transferred across a technologically seperable interface. One stage terminates and another begins“[66]. Alle auf die Übertragung von Verfügungsrechten ausgerichteten Aktivitäten sind der Transaktion zuzuordnen[67]. Die mit dieser Transaktion verknüpften Anstrengungen führen nun, gleich ob es letztendlich zur Transaktion kommen mag oder nicht, wegen der Inanspruchnahme der externen Instanzen und Mechanismen zu Kosten[68]. Transaktionskosten als Kosten der Marktbenutzung werden daher mit „frictions“[69] verglichen, die mit den Annahmen des vollkommenen Marktes der Neoklassik, insbesondere der vollkommenen Information der Marktteilnehmer und Preisen als hinreichenden Entscheidungsvariablen, unvereinbar sind.

---

[64] Williamson (1990), S. 19.
[65] Commons (1934), S. 6.
[66] Williamson (1985), S. 1. Auch wenn es scheint, daß damit der physische Übergang eines Gutes gemeint ist, wird doch im transaktionskostentheoretischen Schrifttum auf die zeitlich davon unabhängige, vorgelagerte Übertragung von Verfügungsrechten abgestellt. Vgl. Baur (1990), S. 43
[67] Vgl. Söllner (1993), S 144
[68] ...der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung. Vgl. Picot (1982), S. 270. Produktionskosten sollen zum Zwecke der Überschaubarkeit in dieser Arbeit keine Berücksichtigung finden.
[69] Willamson (1985), S. 1.

Die Transaktionskostentheorie geht vom Markt als der Grundform ökonomischen Austauschs aus[70], vertraut ihm allerdings nicht per se als effizientem Austauschmechanismus, sondern attestiert ihm unter bestimmten Umständen ein Versagen anhand des Effizienzkriteriums „Transaktionskosten"; die Nutzung des Marktprozesses wird in solchen Fällen ineffizient. Unternehmen sind dann die geeignetere, weil transaktionskostensparendere, Institution[71]. Es stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen „ein Teil der ökonomischen Leistungsbeziehungen über den Markt, der andere aber hierarchisch, d.h. unter teilweiser Ausschaltung des Preismechanismus, koordiniert wird"[72].

Mit der Abkehr vom vollkommenen Markt wird das „organizational failures framework"[73] eingeführt. Zentrale Annahmen über das menschliche Verhalten sind beschränkte Rationalität und Opportunismus. Erstere stellt darauf ab, daß dem Menschen wegen seiner limitierten kognitiven Verarbeitungskapazitäten und Widerspiegelungsfähigkeiten, obwohl beabsichtigt, ein vollständig zielentsprechendes Verhalten nicht möglich ist[74]. Statt dessen werden Transaktionen sehr häufig unter Bedingungen unvollständiger Verträge und späterer Anpassung abgewickelt. Letztere Annahme besagt, daß vom Verhalten anderer Marktteilnehmer Unsicherheit ausgeht. Dies wird von der angenommenen Opportunismusneigung des Menschen konstituiert, die als „self-interest seeking with guile"[75] charakterisiert wird. Dahinter verbirgt sich die Verfolgung des Eigeninteresses durch Täuschung, auch unter Inkaufnahme von schwerwiegenden Nachteilen für andere.

Sind die Marktteilnehmer mit den erwähnten menschlichen Charakteristika ausgestattet und unterliegen Transaktionen bestimmten Umweltbedingungen, so ist nach dem Markt-Hierarchie-Paradigma der Markttausch ungeeignet zur effizienten Abwicklung und Überwachung der Transaktion (Marktversagen). Die anfallenden Transaktionskosten sind dann höher als die der Hierarchie. Beschränkte Rationalität ist aufgrund von Unsicherheit z. B. mit ex post-Anpassungen von Verträgen verbunden, weil nicht alle Fragen vorab abschließend

---

[70] „Am Anfang war der Markt". Williamson (1990)

[71] Parallel dazu existieren weitere Institutionen, in die Transaktionen eingebettet sind und die den Rahmen für soziales Verhalten der Marktteilnehmer abgeben: Normen, die Sprache, Geld, Rechtssicherheit etc. Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 178.

[72] Picot/Dietl (1990), S. 178.

[73] Williamson (1975), S. 40f.

[74] Vgl. Simon (1976), S. XXVIII.

[75] Williamson (1975), S. 26. Legte Williamson in seinem Werk „Markets and Hierarchies" noch ein Kontinuum von naiver Eigennutzabzielung bis zu rücksichtsloser Ausbeutung des anderen zugrunde, geht er in späteren Arbeiten davon

geregelt werden können[76]. Potentiell opportunistisches Verhalten erfordert die interne Abwicklung von hoch spezifischen Transaktionen[77] und die Überwachung von Abmachungen, da auf Versprechungen nicht vertraut werden kann. Hohe Ausprägungen der ex ante Spezifität (also hoch spezifische Ausgangsbedingungen, denen die Transaktionen vor Vertragsabschluß unterliegen) führen tendenziell zur „Make"-Entscheidung, weil hier die geringsten Transaktionskosten anfallen.

Transaktionshäufigkeit- und atmosphäre sowie asymmetrische Informationsverteilung können ebenfalls Einfluß ausüben. Die Häufigkeit der Abwicklung wirkt verstärkend auf die Tendenz, spezifische Transaktionen hierarchisch zu sichern, da eine Wiederholung die spezielle Kontrolle rentabel macht[78]. Bei ungünstigen infrastrukturellen Rahmenbedingungen, in die die Transaktion eingebettet ist, und einseitiger Informationsverteilung wird der Hierarchie die größere Eignung für Opportunismusvorbeugung und Vertrauensbildung zugesprochen[79]. Vice versa wird der Markt bevorzugt, wenn unspezifische und einmalige oder seltene Transaktionen unter sicheren Rahmenbedingungen ablaufen. Deshalb bewirken Opportunismus und beschränkte Rationalität keine signifikanten Transaktionskosten und Gefahren.

Obwohl Williamson den Fokus primär auf die nach Vertragsabschluß stattfindenden Anpassungsprozesse richtet (u. a. wegen „ex post small numbers opportunism"[80]), ist eine Untersuchung der Vorvertragsphase (ex ante) unumgänglich, da hier die Entscheidung über die zu realisierende Geschäftsbeziehung aufgrund von Transaktionskostenüberlegungen zu treffen ist.

Von der Reduzierung der verfügbaren ökonomischen Institutionen auf das Markt-Hierarchie-Paradigma[81] ist Williamson abgegangen, indem er bemerkt, daß „Beherrschungs- und Überwachungssysteme den Eigenschaften von

---

ab, was dem theoretischen Rahmen Flexibilität, Realitätsnähe und Anwendungspotential nimmt. Vgl. Heide/John (1992), S. 32.

[76] Vgl. Richter (1991), S. 407.

[77] Spezifität bezieht sich im einzelnen auf 1. „site", 2. „physical assets", 3. „dedicated assets", 4. „human assets" ((Williamson (1985), S. 95f.), neuerdings auch auf Markennamen und zeitliche Aspekte (Picot/Dietl (1990), S. 179). Für eine Betrachtung der ex post-Spezifität siehe Kapitel 5.

[78] Bezüglich einer eingehenderen Darstellung der komparativen Vorteile der Hierarchie vgl. Picot/Dietl (1990), S. 181.

[79] Vgl. Williamson (1975), S. 31ff.

[80] Williamson (1975), S. 26.

[81] Vgl. Williamson (1975)

Transaktionen in differenzierender Weise anzupassen“[82] seien. Allerdings bleibt er konkrete Aussagen zu Formen von Kooperationen vorerst schuldig.

Die Ausprägung der Spezifität ist von herausragender Bedeutung für die jeweils effiziente Abwicklungsstruktur[83]. So spricht Williamson von Mischformen jenseits von Markt und Hierarchie, die auf mittlere Ausprägungen der Faktorspezifität zurückzuführen sind[84]. Mit steigendem Spezifitätsgrad werden die Leistungen mit Tendenz zur Hierarchie zunehmend im Rahmen verschiedener interorganisationaler Kooperationsformen extern bezogen, was anfangs geringeren Graden, im idiosynkratischen Bereich schließlich der gänzlichen Integration und damit der Eigenerstellung entspricht [85]. Dies gilt analog für zunehmende Ausmaße der Unsicherheit, die sich aus unvorhersehbaren Anpassungszwängen und opportunistischem Verhalten ergibt. Solche, mit zunehmender Unsicherheit konfrontierten Mischformen sind nach Williamson latent instabil[86], weil deren Transaktionskosten im Indifferenzbereich liegen, sprich: es gibt keinen signifikanten Kostenvorteil einer der Extremformen. Die Konsequenz wären zwangsläufig nur vorübergehend anhaltende Kooperationen, die letztendlich (wegen steigenden Spezifitätsgrades) immer zur Hierarchie streben[87].

Indem die Transaktionskostentheorie alle ökonomischen Aspekte als Vertragsproblem behandelt, können Macneil´s Vertragstypen als Beherrschungs- und Überwachungssysteme auf die jeweils vorliegenden Eigenschaften der Transaktionen angewendet werden. Die Höhe der Transaktionskosten variiert mit der Art der abgeschlossenen Verträge und so auch mit der Koordinationsform. Somit kommt Williamson zu dem Schluß, daß bei mittleren Ausprägungen der Spezifität, Unsicherheit und (lediglich verstärkend wirkender[88]) Häufigkeit die Partner einen Governance-Mechanismus in Form des relationalen Vertrages benötigen, um die entstehenden Schwierigkeiten mit den geringsten Transaktionskosten zu meistern - vollständige (klassische) Verträge sind dann ebenso wie trilaterale Vereinbarungen ineffizient.

---

[82] Williamson (1990), S. 77.

[83] Heide/John (1988), S. 21.

[84] Vgl. Williamson (1990), S. 75f. Anderson und Weitz sehen die Möglichkeit limitierter Effizienz im Falle vertikaler Integration, da dieser Governance-Modus unter bestimmten Umständen zu kostspielig und unflexibel sein kann Anderson/Weitz (1992), S. 18.

[85] Vgl. Picot/Schneider/Laub (1989), S. 362.

[86] Vgl. Williamson (1985), S. 80; Söllner (1993), S. 160.

[87] Vgl. Söllner (1993), S. 162. Das Eingehen von Geschäftsbeziehungen kann dann von vornherein als mit Risiken verbunden interpretiert werden, weil eine Partei mit seiner Integration durch den Partner zu rechnen hätte.

[88] Häufig wiederholte Transaktionen spielen im Falle der Installierung von spezialisierten Beherrschungs- und Überwachungsinstitutionen wegen deren Amortisation eine nicht unerhebliche Rolle.

Dagegen eignen sich relationale Verträge aufgrund ihrer Flexibilität und auf Wechselseitigkeit beruhenden impliziten Normen besonders für die Durchführung langfristiger und komplexer Leistungsbeziehungen, die oft Spezifikationen bedürfen. Ein relational exchange soll die simultane Sicherung von Vorteilen sowohl marktlicher Anreize und Flexibilität als auch ein geeignetes Maß an Kontrolle zu gemeinsamen Vorteilen der Partner herbeiführen[89].

Den unterstellten Wirkungszusammenhang zwischen der Art der abgeschlossenen Kontrakte als Spiegelbild der Koordinationsform und angestrebten Transaktionskostenersparnissen bestätigen Picot/Schneider/Laub, indem sie empirisch die Relevanz eines hohen Vertragsniveaus als Ausdruck der gewählten Geschäftsbeziehung für die Effizienz der betreffenden Unternehmen belegen[90].

Als Resumé ist festzuhalten, daß der Transaktionskostenvorteil zugunsten der marktlichen Koordination mit zunehmender Faktorspezifität abnimmt und sich von einem bestimmten Punkt an in Kostennachteile umkehrt[91]. Die grundsätzliche Tendenz zum Endpunkt Hierarchie wird über ein Kontinuum von immer mehr integrierten Koordinationsformen verfolgt. Die zu diesem Kontinuum gehörende Geschäftsbeziehung ist bei mittleren Ausprägungen der Spezifität und Unsicherheit effizient, da der Markt solche Transaktionen nicht absichern kann und die interne Koordination erst bei noch höheren Transaktionskosten gerechtfertigt ist.

Diesem situationsabhängigen Marktversagen steht ein Hierarchieversagen gegenüber, wenn standardisierte, unspezifische Transaktionen vorliegen, die mit einer Vielzahl von Marktteilnehmern unter Nutzung der marktlichen Produktionskosten- und Aggregationsvorteile durchgeführt werden können. Der ziemlich breite Bereich unterschiedlich ausgeprägter mittlerer Spezifität zwischen den Extrempolen wird durch differenziert geartete Kooperationsformen ausgefüllt, die sich sowohl marktliche Anreize und Flexibilität als auch notwendige Kontrollvorteile zunutze machen und von überlegener Effizienz sind[92]. Solche Koordinationsformen sind weder Markt noch Hierarchie, sondern ein Gemisch aus beiden, das situationsabhängig variiert, wenn Transaktionskostenersparnisse

---

[89] Vgl. Williamson (1985), S. 76.
[90] Picot/Schneider/Laub (1989), S. 375.
[91] Vgl. Söllner (1993), S. 158.
[92] Vgl. Williamson (1985), S. 147.

erzielt werden können. Charakteristisch hierfür sind jeweils begrenzte und simultane Abhängigkeit sowie Autonomie.

In Zusammenfassung des letzten Kapitels kann festgestellt werden, daß die Industrieökonomik mit ihrer wettbewerberbezogenen Betrachtung zur ganzheitlichen Erfassung der Ursachen des Bestehens von Geschäftsbeziehungen beiträgt. Allein mit diesem Ansatz sind jedoch kooperative Koordinationsformen wie Geschäftsbeziehungen nicht zu erklären[93]. Im investitionstheoretischen Ansatz ist die Geschäftsbeziehung Ausdruck einer langfristigen Orientierung statt eines auf kurzfristigen Erfolg ausgerichteten Politik. Dies zeigt sich darin, daß Anstrengungen nicht allein in Bezug auf aktuelle Transaktionsepisoden unternommen, sondern diese als Ausgangspunkt für Folgetransaktionen angesehen werden. Die Geschäftsbeziehung stellt den notwendigen Rahmen für die Amortisation der Investitionen dar. Dieser Ansatz ermöglichte ein tieferes Verständnis für die Bedeutung von (spezifischen) Investitionen, die einen zentralen Stellenwert in der Transaktionskostentheorie einnehmen.

3 Abhängigkeit

Im folgenden Kapitel wird das Konstrukt der Abhängigkeit aus zwei verschiedenen theoretischen Grundrichtungen untersucht: einerseits auf Basis der nichtökonomischen, andererseits auf Grundlage der ökonomischen Theorien. Der Schwerpunkt liegt, wie auch hinsichtlich der Geschäftsbeziehung, auf der Herausarbeitung der ökonomischen Determinanten der Abhängigkeit.

3.1 Begriff

Immer wenn Individuen oder Organisationen Einschränkungen der sozialen wie auch ökonomischen Handlungsfreiheit auferlegt werden, ist von Fremdbestimmung oder Abhängigkeit zu sprechen. Davon ist aber in einer arbeitsteiligen Gesellschaft regelmäßig auszugehen. Dennoch eröffnet Abhängigkeit auch Optionen und Chancen. Eine Eingrenzung auf den hier interessierenden Kontext erscheint an dieser Stelle sinnvoll, weil sich das theoretische Konstrukt der Abhängigkeit sehr vielschichtig darstellt. Betrachtet werden Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Organisationen, die zur Abwicklung

[93] Vgl. Söllner (1993), S. 249.

von ökonomischen Geschäften Beziehungen miteinander pflegen. Da ausgewogene Abhängigkeiten eher selten sind, wird die Analyse vorrangig auf die problembeladenen Asymmetrien gerichtet sein.

Oft wird Abhängigkeit mit Macht assoziiert. Tatsächlich sind Macht und Abhängigkeit eng miteinander verknüpft. So basiert die Macht eines Partners auf der Abhängigkeit des anderen Partners[94]. Es besteht dann die Möglichkeit, Entscheidungen und Verhalten anderer zu beeinflussen[95]. Durch einseitige Abhängigkeit hervorgerufene ungleich verteilte Macht kann zu Machtausübung führen - d.h., daß Druckausübung, Diskriminierung oder Erpressung bzw. subtilere Formen zur Anwendung kommen können.

3.2 Nichtökonomische Theorien zur Abhängigkeit

Im folgenden Kapitel werden nichtökonomische Theorien vorgestellt, die sich in die die Social Exchange Theory, den Resource Dependence-Ansatz und den Contract Law-Ansatz gliedern.

3.2.1 Social Exchange Theory

Emerson beschreibt Austauschbeziehungen als „ties of mutual dependence which bind actors together in social systems“[96]. Macht[97] spielt in verhaltenswissenschaftlichen Erklärungen von (sozialen) Austauschprozessen eine wesentliche Rolle, im speziellen ist sie eine Funktion der Abhängigkeit[98]. Abhängigkeit wiederum wird bei Emerson determiniert durch das „motivational investment“ in eine Partnerschaft, die Befriedigung und Belohnungen bieten soll und die um so bedeutender wird, je geringer die Verfügbarkeit von Alternativen mit demselben Effekt ausgeprägt ist[99].

Die Vertreter der Social Exchange Theory behaupten eine inverse Relation zwischen Abhängigkeit und Macht. Abhängigkeit der einen Partei führt nach deren Auffassung also automatisch zu Macht des anderen über den Abhängigen: „the power of A over B is equal to, and based upon, the dependence of B upon

---

[94] Vgl. Frazier/Rody (1991), S. 52.
[95] Vgl. El-Ansary/Stern (1972), S. 46f.
[96] Emerson (1962), S. 40.
[97] Auf die einzelnen Quellen von Macht und Formen ihrer Anwendung wird in dieser Arbeit nicht detaillierter eingegangen.
[98] Vgl. El-Ansary/Stern (1972), S. 47.
[99] Vgl. Emerson (1962), S. 32.

A“[100].

Macht erwächst aus der Abhängigkeit, Abhängigkeit ist also die Voraussetzung von Machtbesitz. Die Anbindung von Partnern in Austauschbeziehungen erfolgt freiwillig. Damit ist jede längere Beziehung eine partielle Aufgabe von Autonomie und die Akzeptanz eines Mindestmaßes an Abhängigkeit. Die Möglichkeit, Macht verfügbar zu haben und diese auch auszuüben, erfordert ein deutliches Machtgefälle zwischen den Parteien ebenso wie schwache Interdependenzen als Ausdruck der Stärke der Wechselseitigkeit[101]. Somit ist Abhängigkeit zwar immer mit beiderseitigem Machtverlust, jedoch nicht automatisch mit Konstellationen von Unterlegenheit oder Ausgeliefertsein auf lediglich einer Seite gleichzusetzen. Die asymmetrische Abhängigkeit ist daher als eigentliche Problematik herauszustellen.
Während Machtbesitz also einseitige Abhängigkeit voraussetzt, ist Abhängigkeit auch ohne Machtasymmetrie denkbar[102]. Man denke an stabile, als gerecht empfundene und gesund bezeichnete Geschäftsbeziehungen.

Da Abhängigkeit oftmals wechselseitig ist, erlangt jeder Partner die (dennoch meist ungleiche) Möglichkeit, Einfluß auf den anderen auszuüben. Somit verfügt jede Partei über ein gewisses Maß an relativer Macht (in Form von Einflußnahme oder Kontrolle) über den anderen. Diese ist jedoch an diese Austauschrelation gebunden, denn „power is a property of the social relation; it is not an attribute of the actor“[103] und als solche nicht beliebig auf andere Beziehungen übertragbar. Zudem können sich relative Machtposition und damit das Abhängigkeitsverhältnis im Zeitablauf verändern.

Auch Thibaut und Kelley verweisen auf die Konstellation, daß eine Seite auf die bestehende Beziehung angewiesen ist, wenn keine Alternativen (CL_{alt}) vorhanden sind, die den Vergleichsmaßstab (CL) erreichen[104]. Dann hängt diese Partei sowohl bei Zufriedenheit als auch in dem Falle, daß sie unzufrieden ist, von der betreffenden Geschäftsbeziehung ab. Ist eine Alternative jedoch attraktiver als der Comparison Level bzw. der Nutzen aus der derzeitigen Austauschrelation, kann einfach zur nächstbesseren Alternative gewechselt werden[105], ohne daß ökonomische und soziale Bindungen einschränkend wirken würden.

---

[100] Emerson (1962), S. 33.
[101] Vgl. Freiling (1995), S. 47.
[102] ebd. S. 47.
[103] Emerson (1962), S. 32.
[104] Vgl. Thibaut/Kelley (1959), S. 21; Söllner (1993), S. 97.

Es wird deutlich, daß die Social Exchange Theory das Vorhandensein von Alternativen zum Hauptkriterium der Abhängigkeit macht[106] und Defizite bei der Erklärung von Immobilität aufweist.

3.2.2 Resource Dependence-Ansatz

Abhängigkeit im Sinne der beiden Protagonisten Pfeffer und Salancik ist das „product of the importance of a given input or output to the organization and the extent to which it is controlled by relatively few organizations“[107]. Die Voraussetzungen der Signifikanz der Ressource und ihrer externen Kontrolle durch ganz wenige Marktteilnehmer müssen gleichzeitig vorliegen, soll von Abhängigkeit in diesem Kontext gesprochen werden können. Ein weiteres Merkmal ist das Fehlen von „countervailing resources“, mit denen das Ausgeliefertsein ausgeglichen werden könnte[108]. Asymmetrie als eigentliches Problem der Abhängigkeit bringt mit sich, daß ein Partner über einen Machtvorteil gegenüber dem von diesen Ressourcen abhängigen verfügt[109]. Daher kommt der Steuerung der eigenen Abhängigkeit wie der des Partners hohe Bedeutung zu[110]. So kann sich der Umstand zunutze gemacht werden, daß ein Unternehmen um so abhängiger ist, je wertvoller die externe Ressource in einer bestimmten Situation vom betrachteten Partner wahrgenommen wird[111].

In dem Augenblick, in dem Organisationen kritische Ressourcen extern beziehen müssen, werden sie bereits abhängig, wenn keine akzeptablen Alternativen verfügbar sind. Denn so ist zumindest die Möglichkeit zur Machtausübung mittels „external control“ und Einflußnahme auf den Partner gegeben. Die Bedeutung der benötigten Ressource allein ist nicht das Problem, vielmehr ergibt sich die Verwundbarkeit der Organisation auch dadurch, daß die Umwelt Veränderungen unterliegt, die einen bislang gesicherten Bezug der Ressource gefährden könnte. Organisationen in stabilen, berechenbaren Branchen haben danach mehr Überlebenschancen und sind weniger der externen Kontrolle unterworfen als

---

[105] Vgl. Anderson/Håkansson/Johanson (1994), S. 9 FN 10.
[106] Vgl. auch Anderson/Weitz (1992)
[107] Pfeffer/Salancik (1978), S. 51.
[108] Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 53. Galbraith spricht von „countervailing power“, wenn Macht- oder Ressourcenkonzentration auf einer Seite durch die Errichtung neutralisierender Potentiale auf der gegenüberliegenden Seite kompensiert werden. Vgl. Galbraith (1967)
[109] Vgl. Gassenheimer/Calantone/Schmitz/Robicheaux (1994), S. 225.
[110] Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 143. Vgl. auch Kapitel 6 in dieser Arbeit.
[111] Vgl. Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed (1991), S. 31.

solche in unsicherem und dynamischem Umfeld[112]. Gleichzeitig wird die Fähigkeit zum Überleben gerade wegen der Abhängigkeit gesichert. Überlebensfähigkeit und Abhängigkeit hängen also offenbar unmittelbar zusammen. Darin zeigt sich die exponierte Stellung, die die Abhängigkeit im Resource Dependence-Ansatz einnimmt.

Als Fazit kann festgehalten werden, daß die hier dargestellten nichtökonomischen Theorien die Abhängigkeit in erster Linie anhand der Verfügbarkeit alternativer Quellen von kritischen Ressourcen bzw. attraktiveren Beiträgen identifizieren. Nutzen- und Machtüberlegungen sowie Vertrauen wird großer Raum gegeben.
Die Verfügung der Ressourcen steht bei der Begründung von Abhängigkeiten im Vordergrund (Resource Dependence-Ansatz). Der Umstand, daß Unternehmen, die über (z. B. spezifische, kritische) Ressourcen verfügen, dennoch abhängig sein können, wird hierbei ausgeklammert. Auch sind überlegene Alternativen, die eigentlich die Unabhängigkeit vom Partner begründen sollen (Social Exchange Theory) nicht automatisch zugänglich - weil bestimmte Restriktionen sich erschwerend auf die Flexibilität auswirken. Trotzdem stellen diese Ansätze essentielle Anregungen für eine ganzheitliche Bewertung von Abhängigkeiten bzw. von interorganisationalen Kooperationen bereit, etwa wichtige soziale Konstrukte wie Interaktion, Vertrauen und Macht.

3.3 Ökonomische Theorien zur Abhängigkeit

Auch bei den ökonomischen Ansätzen wurde sich auf die beiden vielversprechendsten konzentriert. Von besonderem Interesse ist dabei die außerordentliche Bedeutung von Investitionen, die beiden gemeinsam ist und hinsichtlich der Abhängigkeit aus ökonomischer Sicht großen Erklärungsgehalt demonstriert.

3.3.1 Investitionstheoretischer Ansatz

Investitionen stellen nach Plinke eine „innere Verbindung“ zwischen mehrmaligen Arrangements her und kommen dem Nettonutzen der Beziehung zugute[113]. Diese innere Verbindung verdeutlicht jedoch nicht nur das wirtschaftliche Interesse an einer Abfolge von Transaktionen, das bei Zufriedenheit den Anreiz zum Bleiben

---

[112] Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 47.
[113] Vgl. Plinke (1997), S. 44f.

darstellt. Auch die ökonomische Bindung an diese Abfolge, das „Verbleiben-müssen“, ist zu betrachten. Der Nutzen dieser Investition entsteht erst im Zeitablauf in Form der Erlöse in dieser Verwendung. Somit verbindet dieser zukünftige Nutzen zwangsläufig Interesse und Bindung. Selbst bei eventueller Unzufriedenheit muß in der Beziehung geblieben werden, weil die Wechselkosten zu hoch sind[114]; es besteht Abhängigkeit. Der Investivcharakter drückt sich also auch darin aus, daß eine Antizipation der Zukunft(sabhängigkeit) notwendig wird.

Bei einer Andersverwendung sind die für einen bestimmten Verwendungszweck vorgesehenen Investitionen verloren (sunk costs)[115].Sollen diese dennoch transferiert werden, fallen relevante Kosten an. Hinzu kommt der Verzicht auf den Verzicht des bisherigen Netto-Nutzens, so daß auch Opportunitätskosten entstehen. Die Summe dieser Wechselkosten determiniert den Grad der ökonomischen Abhängigkeit[116], die, wie bereits dargelegt, mit anwachsender Spezifität zunimmt.

Johanson und Mattsson betrachten Investitionen im Netzwerkkontext bezüglich mehrerer Organisationen[117]. Alle investierten Assets und deren Nutzen sind infolge der wechselseitigen Beziehungen vom Nutzen der Investitionen anderer Organisationen abhängig und beeinflussen diese. Wie bereits in Kapitel 2 erläutert, muß als herausragendes Merkmal von Investitionen deren häufig limitierte Flexibilität genannt werden[118]. Diese kann dazu führen, daß bei Übertragung einer Ressource Verluste entstehen, wodurch ihre Spezifität gekennzeichnet ist[119]. Verluste wegen einer Andersverwendung einer spezifischen Ressource aber sind die Kosten des Wechsels und damit die die Bindung bewirkenden Ursachen. Dies um so mehr, als Investitionen in die Beziehungen zu anderen Organisationen („market investments“) nicht mehr der alleinigen Kontrolle des Unternehmens unterliegen[120] und damit die eigenen Handlungsmöglichkeiten beschränkt sind.

---

[114] Vgl. Plinke (1997), S. 27.
[115] ebd. S. 44f.
[116] Vgl. Plinke (1992), S. 838.
[117] Vgl. Johanson/Mattsson (1985), S. 188.
[118] Vgl. Johanson/Mattsson (1985), S. 186.
[119] Vgl. Söllner (1993), S. 115.
[120] Vgl. Johanson/Mattsson (1985), S. 188.

Auf die hier gewonnenen Erkenntnisse bezüglich des Charakters spezifischer Investitionen wird bei der transaktionskostentheoretischen Erklärung von Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen zurückgegriffen[121].

[121] Vgl. Kapitel 5 in dieser Arbeit.

3.3.2 Transaktionskostentheorie

Wurde die Transaktionskostentheorie im vorhergehenden Kapitel als Erklärungsansatz für die Existenz von effizienten Koordinationsformen, hier der Geschäftsbeziehung, vorgeschlagen, so ist jetzt zu prüfen, inwieweit von ihr Impulse für eine Operationalisierung der Abhängigkeit ausgehen. Dabei wird im vorliegenden Abschnitt vorerst lediglich anhand der Extremformen Markt und Hierarchie, unter Ausschluß der hybriden Geschäftsbeziehung, auf Abhängigkeit eingegangen. Dem eigentlichen Zusammenhang zwischen Abhängigkeit und Geschäftsbeziehung wird sich in einem gesonderten Kapitel gewidmet.

Angesichts der transaktionskostentheoretischen Verhaltensprämissen des nur begrenzt möglichen rationalen Verhaltens und der opportunistischen Verfolgung von Eigeninteresse[122] entstehen in Kombination mit unterschiedlichen Ausprägungen von Spezifität und Unsicherheit verschiedene Konsequenzen für eine kostensparende Durchführung von Transaktionen. Daher ergeben sich zunächst in Anpassung an diese Gegebenheiten die Varianten Markt oder Hierarchie als mögliche Koordinationsformen.

Wenngleich eine explizite Würdigung des Abhängigkeitskonstrukts nicht erfolgt, finden die damit korrespondierenden Machtkonstellationen bei Picot und Dietl Erwähnung[123]. Darüber hinaus spielen die Wechselkosten eine überragende Rolle bei der transaktionskostentheoretischen Erklärung von Abhängigkeit. Damit ist die Spezifitätsproblematik geradezu prädestiniert, die transaktionskostentheoretische Perspektive der Abhängigkeit zu operationalisieren.

Wenn es um die Entscheidung für eine effiziente Koordinationsform geht, stellt die Transaktionskostentheorie vornehmlich die Ausprägung der Spezifität in den Vordergrund[124]. Diese kann als Indikator für das Maß der Abhängigkeit interpretiert werden[125]. Abhängigkeit ist dann zu verzeichnen, wenn die Ausprägung der Spezifität eine enge Anbindung erfordert oder bedingt. Extrem spezifische Transaktionen jedoch sind geprägt durch ihre akute Gefährdung während der Abwicklung auf dem Markt und werden intern kontrolliert.

---

[122] Vgl. dazu die detaillierteren Ausführungen in Kapitel 2.
[123] Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 183.
[124] Die Kategorie der Spezifität „is the most important and most distinguishes transaction cost economics from other treatments of economic organization.“ Williamson (1985), S. 52.
[125] Vgl. auch Freiling (1995), S. 111.

Damit ist bezüglich dieser Transaktion aber auch keine Abhängigkeit von anderen Marktteilnehmern gegeben, da autonome Kontrolle und Entscheidungen vorgenommen werden.

Williamson erkennt implizit die Bedeutung von Abhängigkeitsverhältnissen an, wenn er auf die Einzwecktechnologie Bezug nimmt, durch die der Transaktion ein spezifischer Charakter verliehen wird. In der Situation vor der Entscheidung für eine Einzwecktechnologie muß bedacht werden, daß diese zwar rationeller[126], jedoch an den speziellen Verwendungszweck gebunden ist[127] und daher die Unbeweglichkeit des betrachteten Marktteilnehmers aufgrund von Wechselkosten verursacht[128]. Damit begibt man sich in Abhängigkeit von der derzeitigen Verwendung. Die Diskrepanz zwischen angestrebter Kostenersparnis und dem riskanten Umstand, die Technologie nicht anderweitig verwenden zu können, muß ausbalanciert werden[129]. Unternehmen sind in einer solchen Lage starker Opportunismusgefahr ausgesetzt, die nicht mehr durch marktliche Koordinationsformen abgesichert werden kann[130]. Die Transaktionskostentheorie schlägt deshalb als Ausweg die vertikale Integration vor, um auf diese Weise durch Vermeidung von Abhängigkeit die spezifischen Investitionen zu schützen. Wenn die spezifischen Investitionen in anderen Verwendungen verloren gehen, d. h. ohne Nutzen sind, stellen sie sunk costs dar. Bei der Eigenerstellung dagegen wird wirksam dem Opportunismus vorgebeugt und parallel dazu wegen der hohen Leistungsfähigkeit solcher Faktoren der Produktionskostenvorteil des Marktes kompensiert; mithin auch die „Make“ -Entscheidung legitimiert.

Sowohl die Unsicherheit[131] und Komplexität bezüglich der technologischen Entwicklung, der Leistungsbeurteilung etc. als auch hinsichtlich Informationsasymmetrien der Marktteilnehmer sind auf stabilen, homogenen Märkten eher gering. Die Möglichkeit, daß relevante Informationen nicht erhältlich sind oder subjektiv unzutreffend eingeschätzt werden wie auch die

---

[126] Vgl. Williamson (1990), S. 62.

[127] Zur ausführlichen Darstellung der Quasi-Rente siehe Kapitel 5.

[128] Vgl. Plinke (1997), S. 44f.

[128] Vgl. Williamson (1990), S. 62.

[129] Die Betrachtung ist aber nicht allein auf die Abhängigkeit vom *technologischen* Verwendungszweck bezogen, sondern berücksichtigt auch, daß eine spezifische Investition ex post zu einer Abhängigkeit von einer den dauerhaften Verwendungszweck bestimmenden *Beziehung* zu einem Partner führen kann. (Somit muß diese Konsequenz bei der Entscheidung antizipiert werden.) Diese Problematik steht im Mittelpunkt des fünften Kapitels.

[130] Vgl. Picot (1991), S. 147.

[131] Der einzelne Marktteilnehmer „anticipates a continuity of supply“ angesichts geringer Unsicherheit. Daher ist die Neigung sich zu binden gering. Vgl. Spekman/Strauss (1986), S. 120. Doch selbst im Falle völliger Unsicherheit hätte die Wechselmöglichkeit des Partners wegen der unspezifischen Transaktionen eine Beibehaltung des isolierten Tauschs zur Folge. Vgl. Williamson (1990), S. 68.

Gefahr, daß Informationsvorsprünge durch „Opportunisten“ zum spürbaren Nachteil anderer ausgenutzt werden, sind erheblich begrenzt. Denn bei homogenen und somit unspezifischen Angeboten können leicht die Austauschpartner gewechselt und getätigte Investitionen problemlos übertragen werden[132], wenn es zu Unzufriedenheit kommt. Dies sind Bedingungen, die keinen Anlaß geben, sich an einen Marktteilnehmer zu binden. Demzufolge stehen die Such- und Vereinbarungsanstrengungen bezüglich immer neuer Transaktionspartner im Vordergrund[133]. Der Markt bietet alle Chancen, die wirtschaftlichen Ziele mittels autonomer Entscheidungen effizient zu erreichen; eine Koordinationsform, die mit erhöhter Abhängigkeit und damit steigenden Kontroll- und Anpassungskosten verbunden ist, würde überflüssige Transaktionskosten hervorrufen[134].

Liegen hingegen extreme Unsicherheit über die Umwelt und sehr komplexe, hoch spezifische Transaktionen vor, so sieht man sich einer Situation gegenüber, die organisationale Konsequenzen nahelegt. Die Bewertungsprobleme hinsichtlich eines geschäftlichen Engagements sind dann hoch signifikant[135], so daß zureichende vertragliche Regelungen unvertretbare Transaktionskosten erzeugen würden. Unter solchen Konditionen empfiehlt die Transaktionskostentheorie die Eigenerstellung, welche den Schutz solcher, durch Opportunismus stark gefährdeten Transaktionen, am wirksamsten und effizientesten dadurch gewährleistet, daß kein anderer Einfluß darauf gewinnen kann. Abhängigkeit würde vor allem vor dem Hintergrund potentiellen opportunistischen Verhaltens zum hochgradigen Problem, insbesondere, wenn es sich um solch bedeutende Transaktionen handelt, die gleichzeitig durch eine Vielzahl von externen Unwägbarkeiten beeinträchtigt werden kann.

Festzuhalten ist, daß in einer Situation sehr hoher Ausprägungen der Spezifität und Unsicherheit die Probleme durch Opportunismus und beschränkte Rationalität am effizientesten (also mit den geringsten Transaktionskosten) in der Hierarchie durchgeführt werden. Vice versa beschwören niedrigste Ausprägungen der Transaktionsdimensionen keine ernsthaften Opportunismusprobleme oder

---

[132] Es sei auf die abweichenden Betrachtungsweisen und möglichen Dimensionen der Spezifität aufmerksam gemacht. Picot stellt auf die mehr oder weniger spezifischen Eigenschaften der Transaktionsobjekte ab (vgl. z. B. Picot/Schneider/Laub (1989)), während Williamson die Frage hervorhebt, daß die Investitionen spezifisch für eine bestimmte Transaktion(sfolge) sind.

[133] Vgl. Picot (1982), S. 271.

[134] Vgl. Williamson (1990), S. 63.

[135] Vgl. Picot (1982), S. 269.

Informationsdefizite herauf. Der Markt ist die effiziente Variante.
Das bedeutet, daß in beiden Konstellationen Abhängigkeitsverhältnisse, wie sie in dieser Arbeit relevant sind, nicht existent (weil ineffizient) sind!

4 Vergleichende Bewertung der theoretischen Ansätze

Nachdem die für diese Arbeit zentralen theoretischen Konstrukte der Geschäftsbeziehung und Abhängigkeit unter Zuhilfenahme verschiedener Forschungsansätze herausgearbeitet wurden, läßt sich ein Zwischenergebnis formulieren. Zur Erreichung des Untersuchungsziels scheint die Transaktionskostentheorie der am meisten geeignete Ansatz für die Betrachtung der Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen zu sein.

1. Bezüglich der Betrachtung der Geschäftsbeziehung ist zu konstatieren, daß die nichtökonomischen Theorien das Ergebnis einer betrachteten Beziehung (das Nutzen-Kosten-Verhältnis) bzw. die Ausrichtung aller organisationalen Aktivitäten auf den Nutzen eines Partners zum Zwecke der anhaltenden Sicherung von kritischen Ressourcen für die Aufrechterhaltung von Kooperationen verantwortlich machen. Die Betrachtung aus dieser Perspektive kann infolge der einseitigen Betonung der Nutzenseite, der sozialen wechselseitigen Austauschprozesse nicht hinreichend die Existenz von Geschäftsbeziehungen erklären. Gleichwohl stellen sie signifikante Beiträge zur integrativen Theorie der Geschäftsbeziehung und zum Management dar, insbesondere hinsichtlich der interaktiven und prozessualen Abläufe in Geschäftsbeziehungen. Die vorgestellten ökonomischen Ansätze liefern in Form der Industrieökonomik bedingte und im Falle des investitionstheoretischen Ansatzes substantielle Anregungen. Insbesondere letzterer verweist auf die Relevanz einer langfristigen Betrachtung statt kurzfristiger Engagements, die neben sozialen Austauschen auch einer „inneren Verbindung“ für wiederholte Agreements bedürfen.
Die Transaktionskostentheorie gibt eine partielle, effizienzorientierte Erklärung für Geschäftsbeziehungen aufgrund von Transaktionskostenüberlegungen. Sie ist wegen des Erkenntnisgegenstandes „Transaktion“, der wichtige soziale wie auch transaktionsübergreifende Aspekte vernachlässigt[136], zunächst limitiert in ihrem Erklärungsgehalt. Sie zeigt jedoch die Ursachen für die Existenz verschiedener Koordinationsformen von Leistungsbeziehungen und deren permanente, dynamische Anpassung an effizientere Strukturen auf. Der Ansatz ist ein

vielversprechender Versuch der Erklärung von Geschäftsbeziehungen auf ökonomischer Basis.

2. Im Hinblick auf die Thematik der Abhängigkeit ist festzustellen, daß die verhaltenswissenschaftliche Social Exchange Theory neben hohem Output der Beziehung die Nicht-Verfügbarkeit von Alternativen für ausgeprägte Abhängigkeit vom Partner verantwortlich macht. Im Falle alternativer Partner wäre die Abhängigkeit beseitigt[137]. Der Resource Dependence-Ansatz bestimmt die Kontrolle über die als bedeutsam empfundenen Ressourcen als Hauptquelle von Abhängigkeit[138]. In diesem Kontext sei nochmals auf den Umstand verwiesen, daß Unternehmen, die über (spezifische, kritische) Ressourcen und die Kontrolle darüber verfügen, dennoch abhängig sein können. Ebenso sind attraktivere Alternativen, die eigentlich die Unabhängigkeit vom Partner begründen sollen (Social Exchange Theory), nicht automatisch zugänglich - weil bestimmte Restriktionen sich erschwerend auf die Flexibilität auswirken. Insofern sind beide Ansätze in ihrem Erklärungsgehalt limitiert.

Die Transaktionskostentheorie ist hier realitätsnäher. So konzentriert sie sich auf ökonomische Bindungen und zeigt, daß auch bei vorhandenen (überlegenen) Alternativen der entsprechende Partner abhängig sein kann, weil ihm aufgrund hoher Wechselkosten eine (selbst bessere) anderweitige Zusammenarbeit verwehrt ist. Die input- und gleichzeitig investitionsorientierte Sicht der Transaktionskostentheorie ist eine entscheidende Erklärung für Abhängigkeiten. Allerdings ist sie ergänzungsbedürftig hinsichtlich temporärer, immaterieller spezifischer Inputs, der Möglichkeit ungeplanter Bindungsentstehung und hinsichtlich Bindungsentstehung, die nicht auf Investitionen zurückgeht[139].
Obwohl die Effizienzhegemonie in der Transaktionskostentheorie verschleiert, warum Unternehmen trotz hocheffizienter Koordinationsform unvollkommen sind und durch überlegene Effektivität eine bessere Marktposition erlangen können[140], wird gerade auch anhand der Abhängigkeitsproblematik die Potenz und Bedeutung von transaktionskostentheoretischen Erklärungen deutlich.

---

[136] Vgl. Freiling (1995), S. 118.
[137] Vgl. Joshi/Arnold (1996), S. 3, die sich auf Emerson (1962) beziehen. Dessen Abhängigkeitskriterium der nicht-*verfügbaren* Alternativen setzen die Autoren die fehlende *Ersetzbarkeit* des In-Suppliers durch bessere Wettbewerber (was die small-numbers-Problematik berücksichtigt - d. A.) und durch handlungsbeschränkende Wechselkosten entgegen.
[138] Resource Dependence „refers to the *availability* of alternative sources for the resource and the possibilities of switching to other sources.“ Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed (1991), S. 32.
[139] Vgl. Söllner (1993), S. 172.
[140] Vgl. Freiling (1995), S. 117.

Auch vor dem Hintergrund der Arbeit - betrachtet wird der Business-to-Business-Bereich, innerhalb dessen Marketing als die Gestaltung und Steuerung von Schnittstellen des Unternehmens zu anderen Organisationen aufgefaßt wird - ist die Transaktionskostentheorie besonders geeignet, unternehmerisches Handeln zur Überwindung von Informations- und Unsicherheitsproblemen bei der Durchführung von Markttransaktionen zu erklären[141].

Der Schwerpunkt der weiteren Untersuchungen liegt deshalb auf einer transaktionskostentheoretischen Betrachtung der Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen. Ergänzend wird bei bestimmten Fragestellungen auf die anderen dargestellten Theorien zurückgegriffen, weil mit dem Effizienzansatz allein die Klärung der Fragen nicht herbeizuführen ist[142]. Die Komplexität des Problems ist auf diese Weise deutlich reduzierbar. Auch soll hierdurch weitgehend einem eklektizistischen Zusammenfügen von geeignet erscheinenden Inhalten vorgebeugt werden.

5 Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen aus Sicht der Transaktionskostentheorie

Die noch oft dominierende Hervorhebung positiver Wirkungen von Geschäftsbeziehungen, wie Vertrauen und Zufriedenheit generierende Zusammenarbeit[143] sowie wirtschaftliche Vorteile hat deren „Schattenseiten“ häufig verdrängt. Eine differenziertere Beurteilung ist hier angebracht, welche auch die dazu erforderlichen erheblichen Inputs einschließlich entstehender Risiken berücksichtigt[144]. In dem Wissen, daß dies „attitudinal inputs“[145] einschließt und auch Outputs zur Bindung beitragen, wird sich wegen der transaktionskostentheoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema auf spezifische Inputs beschränkt und folglich auch nur eine Determinante der Abhängigkeit abgebildet. Eine solche Analyse würde dem Zweck des Relationship Marketing, Geschäftsbeziehungen in effektiver und effizienter Weise zu handhaben, besser entsprechen.

---

[141] Vgl. Kaas (1995), S. 39.

[142] So richtet sich die Kritik u. a. darauf, daß „the relational form of exchange is not adressed to any degree by the TCA approach“. Vgl. Frazier/Spekman/O´Neal (1988), S. 63.

[143] Vgl. z. B. Diller/Kusterer (1988), bei denen die durch eine Bindung entstehenden Kosten unbeachtet bleiben.

[144] Vgl. Söllner (1993), S. 4, Kleinaltenkamp/Plinke/Söllner (1996), die auf diese Diskrepanz aufmerksam machen.

[145] Vgl. Söllner (1996), S. 5.

5.1 Der Zusammenhang von Abhängigkeit und Geschäftsbeziehung

Bisher war das Hauptaugenmerk auf Konstellationen höchster und niedrigster Ausprägungen der Spezifität und Unsicherheit gerichtet, was zu den transaktionskostentheoretisch empfohlenen organisationellen Konsequenzen Hierarchie im ersten Fall und Markt im letzteren führte. Abhängigkeitsprobleme stellen sich, wenn man sie in Bezug auf Beziehungen zu externen Unternehmen betrachtet[146], nicht. Spezielle Beherrschungs- und Überwachungssysteme sind bei sehr niedriger Spezifität (multilaterale Koordination) zu aufwendig und inflexibel. Im Falle höchster Spezifität, die intraorganisationale Koordination zur Folge hat, ergeben sich keine Probleme interorganisationaler Zusammenarbeit.

Die Betrachtung des folgenden Kapitels bezieht sich auf die Koordinationsformen, die Abhängigkeit hervorbringen und andererseits auch gerade zur Bewältigung von Abhängigkeit installiert werden. Somit zeigen sich insbesondere im Zusammenhang mit der Existenz von interorganisationaler Kooperation Abhängigkeitsverhältnisse[147] mit gravierenden Auswirkungen auf die Effizienz der Zusammenarbeit, auf die mit einer Vielzahl von strukturellen Designs reagiert werden kann. Insofern wird nach der Entscheidung für den Weg in die Abhängigkeit nun die Situation des Verweilens in Abhängigkeit betrachtet und damit die Frage beantwortet, „warum Beziehungen auch dann Bestand haben können, wenn die Ergebnisse der Beziehung unbefriedigend sind“[148].

Geschäftsbeziehungen etablieren sich bei mittlerer Ausprägung der Faktorspezifität als die effizienteste Koordinationsform vor dem Hintergrund der Bewältigung von beschränkter Rationalität und Opportunismus. Der Einsparung von, bei isolierten Transaktionen jeweils neu anfallenden, Kosten der Anbahnung, Suche, Verhandlung und Vereinbarung stehen nun ex post-Transaktionskosten gegenüber. Dies sind „costs of developing and maintaining an exchange relationship, monitoring exchange behavior, and guarding against opportunism in an exchange situation“[149]. Eine differenzierte Sicht auf Potential und Grenzen der Geschäftsbeziehung wird daher erforderlich. Unter den Bedingungen des abgeschlossenen Vertrages wird eine effiziente Eindämmung von

---

[146] Es werden also Fälle der internen Abhängigkeit (z. B.von einem Unternehmensmitarbeiter, der über hochspezifisches, strategisch relevantes Wissen verfügt oder jener von einer einmal festgelegten Einzwecktechnologie, die die „Make“-Entscheidung bedingt) ausgeschlossen.

[147] Vgl. Freiling (1995), S. 122.

[148] Söllner (1993) S. 97.

opportunistischem Verhalten und die schrittweise Verbesserung des Informationsstandes (nun durch Anpassungen des Vertrages) keinesfalls obsolet, sondern ist im Gegenteil oft mit zunehmenden Überwachungskosten verbunden, weil durch die enge Bindung neue Anreize für opportunistisches Verhalten entstehen. Dabei ist darauf zu verweisen, daß

Es stellt sich die Frage, ob die durch die Etablierung der Geschäftsbeziehung hervorgerufene Abhängigkeit die geeigneten Rahmenbedingungen bietet, um die Probleme, die von den Eigenschaften der Marktteilnehmer ausgehen, effizient lösen zu können. Mit anderen Worten: Übersteigen die (Transaktions-)Kosten, die sich aus der Abhängigkeit ergeben, den Nutzen der entstandenen Beziehung? Um diese Frage beantworten zu können, werden im folgenden die Quellen und Auswirkungen von Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen untersucht.

5.2 Quellen der Abhängigkeit

Die Transaktionskostentheorie beschreibt Geschäftsbeziehungen als effiziente Koordinationsformen bei mittleren Ausprägungen insbesondere der Spezifität und Unsicherheit. In diesem Bereich kommt es aufgrund der beziehungsspezifischen Investitionen, die die Transaktionen stützen und die Produktivität erhöhen sollen, zu einer „restriktiven Bindung an den Partner“[150] - also zu Abhängigkeit..

Im folgenden Abschnitt werden die Quellen der Abhängigkeit differenziert. Eine Zweiteilung wurde gewählt, um die Dimensionen der Abhängigkeit, wie sie aus transaktionskostentheoretischer Sicht interessant sind, deutlich zu machen. So erscheint es sinnvoll, auf die Stärke der Abhängigkeit (als Grad der Interdependenz), gekennzeichnet durch das Spezifitätsniveau einerseits und ihrer unregelmäßigen Verteilung (Ausprägung der Dominanz), dargestellt durch die Asymmetrie andererseits, gesondert einzugehen[151]. Dem Autor ist bewußt, daß es dadurch zu Überschneidungen kommen kann, eventuell auch die Präzision der Darstellung verwässert wird. Es wurde sich dennoch für diesen Weg entschieden, um die Mehrdimensionalität des Abhängigkeitsproblems anschaulicher zu gestalten.

---

[149] Pilling/Crosby/Jackson (1994), S. 239.
[150] Williamson (1990), S. 61.
[151] In Anlehnung an Freiling (1995), S. 43.

5.2.1 Spezifität

Spezifität äußert sich im Zuschnitt der Produktionsfaktoren auf ganz spezielle Verwendungen[152], die einer bestimmten Geschäftsbeziehung gewidmet sind und zu höherer Produktivität führen sollen[153]. Gleichzeitig wird auch die Anzahl von potentiellen Partnern, die zur spezifischen Transaktion willens und in der Lage sind, reduziert. Damit wird die Identität der Partner zum bestimmenden Charakteristikum solcher Koordinationsformen - aber auch die Abhängigkeit der Partner.

5.2.1.1 Wesen der Spezifität

Wie bereits erläutert, ist die Spezifität ein Schlüsselfaktor in der Transaktionskostentheorie. Auf Basis ihrer Ausprägung entscheidet sich vornehmlich, welche Koordinationsform am effizientesten die Auswirkungen der angenommenen menschlichen Eigenschaften unter Kontrolle bringen kann. Die Koordinationsform wiederum spiegelt die jeweiligen Abhängigkeitsverhältnisse wider.

Gemischt spezifische Transaktionen setzen die Verfügung über spezifische Ressourcen voraus. Dann ist das Eintreten in diese Transaktionsbeziehung eine strategische Entscheidung[154]. Die nach Vertragsabschluß eintretende Bindung und die an sie geknüpften Konsequenzen werden zuvor erwogen und evaluiert. Insbesondere ist zu beachten, daß dieser „lock-in“ oft einseitiger Natur ist - und dem Gegenüber die Möglichkeit zur Ausnutzung dieser Asymmetrie gibt[155].

Somit kann eine ex ante überschaubare, unspezifische Transaktion in eine komplexe und höherspezifische umschlagen. Eine ursprünglich wettbewerbliche wird dann im Extremfall in eine monopolartige Situation „fundamental transformiert“[156]. Ein Marktteilnehmer A, der anfänglich aus einer breiten Auswahl an potentiellen Partnern zur Abwicklung der Transaktion ausgewählt wird, kumuliert während der Transaktionsepisode Ressourcen, Wissen etc., das

---

[152] Vgl. u. a. Baur (1990), S. 60. Williamson erkennt die Bedeutung von Abhängigkeitsverhältnissen an, wenn er durch transaktionsspezifische Investitionen gestützte Tauschvorgänge als weder gesichtslos noch Sache eines Augenblicks kennzeichnet. Williamson (1990), S. 64.

[153] Spezifische Leistungen können nicht von einer Vielzahl von Marktteilnehmern, sondern exklusiv von einem oder ganz wenigen Partnern erstellt werden. Vgl. Picot/Schneider/Laub (1989), S. 370.

[154] Plinke spricht hier von einer geplanten Geschäftsbeziehung. Die ungeplante, im Zeitablauf entstehende Spezifität in Form von gemeinsamen Werten ist Ursache einer de facto-Beziehung. Vgl. Plinke (1997), S. 25ff.

[155] Die Notwendigkeit einerseits der Absicherung dieses Ausgeliefertseins und andererseits des Ausbalancierens der Asymmetrie wird an anderer Stelle erörtert.

[156] Vgl. Williamson (1990), S. 70f. Unter mittelspezifischen Konditionen wird es dazu kommen, daß nur noch wenige Partner nach der Initialtransaktion zur engeren Auswahl stehen.

dieser Transaktion und damit exklusiv dem Partner B zugute kommt. Nach Abschluß des Geschäfts mag es weiteren Bedarf an solchen Transaktionen geben. Derselbe Tauschpartner A wird aufgrund seiner angesammelten Spezifika und erbrachten Eignung Vorteile gegenüber Mitbewerbern haben, was sehr wahrscheinlich zur erneuten Zusammenarbeit führt. Nicht nur hat sich die Zahl der alternativen Transaktionspartner damit für beide Seiten deutlich reduziert - eine andere Form als die ursprüngliche isolierte Transaktion ist entstanden, die ein Aussteigen aus der Beziehung angesichts der verstärkend wirkenden, ausschließlich dem Partner B gewidmeten spezifischen Investitionen sehr erschwert. Im Falle einer Stützung von Transaktionen durch spezifische Investitionen kommt es zu einer Erhöhung der Abhängigkeit. Implizit haben sich die Abhängigkeitsbeziehungen auch dadurch deutlich intensiviert, daß Wettbewerbern der Zugang zu einem der Partner aufgrund der bereits erbrachten Vorleistungen erschwert ist.

Freiling verweist in diesem Zusammenhang auf den Einfluß individueller Problemstellungen, die im Falle von Kontraktgütern höhere Ausprägungen annehmen und deshalb eine stärkere Integration der Partner erfordern[157]. Eine wirkliche „small-numbers"-Konstellation tritt jedoch erst mit einem hinreichend hohen Spezifitätsniveau innerhalb des Bereichs der nicht-extrem spezifischen Ausprägungen ein. Somit ist davon auszugehen, daß die Abhängigkeitsverhältnisse im Laufe der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen variieren, sich jedoch tendenziell durch die Kumulation der spezifischen Inputs verfestigen und intensivieren. Gerade bei Beziehungsaufnahme sind oftmals in Ermangelung von bereits existierenden höherspezifischen Assets noch wenig oder aber einseitig ausgeprägte Abhängigkeiten (Investitionen als Voraussetzung der speziellen Leistungserstellung) vorzufinden. Wegen der daraus resultierenden geringen Differenzierung von den Wettbewerbern ist die Austauschbarkeit des Partners noch leicht zu bewerkstelligen.

Mit einer sukzessiven Erhöhung des Spezifitätsniveaus durch weitere spezifische Investitionen in die Geschäftsbeziehung ändert sich aber die Situation. Um die komplexer werdenden Probleme bewältigen zu können, sind beide Seiten mittels Einsatzes von Ressourcen involviert. Der Handlungsspielraum der Beteiligten

---

[157] Vgl. Freiling (1995), S. 112f. Der Autor weist auf die Erzeugung von Spezifität nicht nur durch spezielle Produktionsfaktoren, sondern auch durch spezielle Kombination von (unspezifischen oder spezifischen) Produktionsfaktoren - „Prozeßspezifität" - hin.

wird mehr und mehr eingegrenzt und wechselseitige Abhängigkeit forciert[158]. Die zunehmenden Bindungen werden von den Partnern als unabdingbar und deswegen nicht mehr nur als Verlust von Kontrolle wahrgenommen[159]. Dieser Prozeß der Bindungsentstehung und -intensivierung kulminiert in der Commitmentphase, wo die positiven Wirkungen der Abhängigkeit vollends zur Geltung kommen[160]. Die Spezifität der eingesetzten Ressourcen und mit ihr korrespondierende Wechselkosten führen zu einer stabilen Beziehung. Somit können die spezifischen Inputs als eine Determinante des Commitment-Konstrukts angesehen werden[161]. In anderen Worten: die durch spezifische Ressourcenallokation hervorgerufene Abhängigkeit verleiht der Geschäftsbeziehung über die Beschneidung der Autonomie eine nicht-emotionale, sondern strukturelle Stabilität, die sich isoliert betrachtet, auch ohne Nutzenaspekte, realisiert. Eine Bindung an die Beziehung ergibt sich aus der Verwendungsbezogenheit der Inputs.

5.2.1.2 Messung der Spezifität

Zwar steht in der Transaktionskostentheorie nicht die Quasi-Rente selbst im Vordergrund, sondern vielmehr die Transaktionskosten, die anfallen, um die Quasi-Rente vor Opportunismus zu schützen[162]. Dennoch soll auf diesen Faktor eingegangen werden, weil er geeignet ist, die in dieser Arbeit relevanten Abhängigkeitsbeziehungen transparent zu machen.

Ein Wechseln des Partners ist aus Gründen des erfolgten spezifischen Engagements mit Verlusten verbunden. Allerdings sollte im Bereich der mittleren Spezifität, in dem wir uns mit der Betrachtung der Geschäftsbeziehung befinden, zwischen jeweils höheren und niedrigeren Ausprägungen differenziert werden. Dies trägt auch dem oben angesprochenen Facettenreichtum der Koordinationsformen zwischen den Extrempunkten Rechnung. Wenn diese kontinuierliche Ausprägung der Spezifität anerkannt wird, geht damit auch die Anerkennung einer variablen Abhängigkeitsausprägung einher. Die Partner erzielen mit unterschiedlichen Ausmaßen der spezifischen Investitionen verschieden hohe Bindewirkungen. Um das Ausmaß der Spezifität der

---

[158] Hier wird voererst die abstrakte Zunahme der Abhängigkeit durch steigende Spezifität angenommen. Zum Problem der Asymmetrie von Bindungen siehe die ausführlichen Betrachtungen weiter unten.
[159] Vgl. Freiling (1995), S. 129.
[160] Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 18f. Der Charakter geschäftlicher Dauerbeziehungen mit unterschiedlichen Zeitpunkten der Anbahnung, Aushandlung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung (Richter 1991, S. 408) deutet schon auf unterschiedliche Ausmaße der Abhängigkeit hin.
[161] Vgl. Söllner (1993), S. 107ff.
[162] Vgl. Klein/Alchian/Crawford (1979), S. 301f.

Investitionen veranschlagen zu können, wird sich nunmehr dem Begriff der Quasi-Rente zugewandt.

Die Festlegung bestimmter Faktoren auf nur wenige (oder einen) Verwendungszwecke hat zur Konsequenz, daß diese in anderen Transaktionsbeziehungen keinen oder nur einen sehr niedrigen Ertrag erwirtschaften, mithin die Inputs an diesen Verwendungszweck gebunden sind - andernfalls wären sie verloren. Die Quasi-Rente drückt die Differenz zwischen dem Ertrag der spezifischen Investition in der ursprünglichen Verwendung und dem Ertrag in der nächstbesten Verwendung aus[163]. Eine steigende Quasi-Rente in der betrachteten Verwendung läßt auf zunehmende Erträge aus spezialisierten Faktoren und abnehmende Opportunitätskosten schließen. Ein Wechsel des Partners ist dann nicht nur sehr kostspielig, er ist auch unter solchen Umständen aus ökonomischen Überlegungen überhaupt nicht erwünscht. Schließlich sind die erwarteten Erträge zu erwirtschaften und die Inputs zu amortisieren. Allerdings ist nun zu berücksichtigen, daß in dieser Arbeit eine generell mäßig spezifische Situation betrachtet wird. Von daher sind hoch spezifische Verwendungen von dem angesprochenen Kontinuum ausgeschlossen, da sie annahmegemäß zu einer Favorisierung der hierarchischen Koordination führen. Hochkomplexe und - spezifische Transaktionen werden ja nicht zuletzt deswegen internalisiert, weil sie den möglichen negativen Nebenwirkungen von Abhängigkeitsverhältnissen in gar keinem Falle ausgesetzt werden sollen. Insofern kommt es bei einer Betrachtung von zwar spezifischen, aber nicht hoch spezifischen Inputs auf Quasi-Renten mittlerer Ausprägung an, die mit der Spezifität bis zu einer bestimmten Obergrenze wachsen können. Analog dazu nimmt die Abhängigkeit des Investors vom Verwendungszweck graduell zu, da die Quasi-Renten nur dann einzustreichen sind.

5.2.1.3 Folgen der Spezifität

Nachdem die Quasi-Renten als möglicher Spezifitäts- und Abhängigkeitsindikator für unterschiedliche Stufen von Kooperationen identifiziert wurden, soll nun die Abhängigkeit anhand der Wechselkosten operationalisiert werden. Während die (mittlere) Spezifität ex ante zu Geschäftsbeziehungen führt, bewirkt sie ex post ein Gefangensein in der Geschäftsbeziehung in Form von ökonomischen (und an dieser Stelle nicht näher erläuterten sozialen) Wechselbarrieren.

Durch die Quasi-Rente wird ausgewiesen, wie hoch der Anreiz ist, in der betrachteten Beziehung zu verbleiben. Dieser Anreiz beinhaltet die Hoffnung auf transaktionsspezifische Einsparungen, Amortisation der Investitionen sowie der Kosten für die Absicherung dieser[164]. Wechselkosten sind die Folge von spezifischen Investitionen[165] und stellen den Verlust dar, der bei Verlassen der betrachteten Beziehung bzw. einer Andersverwendung der spezifischen Investition realisiert wird. Zugleich wird auch die Austauschbarkeit des Gegenübers durch die eigene (bei mittlerer Spezifität relative) Immobilität reduziert. Insofern sind beide Größen geeignet, die Abhängigkeit vom Geschäftspartner zu reflektieren - allerdings ausgehend von gegenüberliegenden Positionen.

Insofern führen spezifische Investitionen zu Stabilität in der Geschäftsbeziehung[166]. Aufgrund der induzierten Spezifität kann der Investor nicht mehr auf die Drohung setzen, den Partner (im Falle opportunistischen Gebahrens) zu wechseln. „In other words, immobile transaction-specific investments prevent credible threats because of switching costs“[167] - durch höhere Abhängigkeit des Investors sowie größeren Gestaltungsspielraum des Partners.

Gemäß Heide und John determinieren nicht nur die existierenden spezifischen Assets selbst die Abhängigkeit. Das Ausmaß dieser Abhängigkeit wird auch dadurch beeinflußt, wie es gelingt, die spezifischen Investitionen zu schützen[168]. Daraus ergibt sich mit der „potentiellen Abhängigkeit“ gewissermaßen eine „Netto-Abhängigkeit“, die geringer sein kann. Dadurch können die Wechselkosten gesenkt und die bislang (aufgrund der Wechselkosten) fehlende Ersetzbarkeit des Partners kompensiert werden. Allerdings erhebt sich hier die oben gestellte Frage, mit welchem Transaktionskostenaufwand die Etablierung von Governance-Mechanismen bezahlt werden muß.

Wechselkosten beantworten die Frage, warum Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten werden „even when the impetus to change is powerful and firms have substantial resources“[169]. Damit ist auch eine positive Wirkung von

---

[163] Vgl. Klein/Alchian/Crawford (1979), S. 298.

[164] Der Charakter spezifischer Investitionen ist naturgemäß durch Erträge gekennzeichnet, die meist erst weit in der Zukunft realisiert werden. Ein Investor zeigt auf diese Weise sein Interesse an einer Fortführung der Beziehung und gleichzeitig seine Selbstbindung.

[165] Vgl. Jackson (1985); Morgan/Hunt (1994), S. 24.

[166] Vgl. Johanson/Mattson (1985); Plinke (1989)

[167] Ganesan (1994), S. 6. Vgl. auch Heide und John, die die Situation als „lack of replaceability“ kennzeichen. Vgl. Heide/John (1988), S. 23.

[168] Vgl. Heide/John (1988), S. 23.

[169] Weiss/Anderson (1992), S. 101.

Inflexibilität angesprochen. Bedingt durch die (relative) Irreversibilität von (mittel)spezifischen Investitionen und damit verbundener Errichtung von Mobilitätsbarrieren kann durch ein einseitiges „credible commitment“ der anderen Seite eine glaubhafte Selbstbindung und Interesse an einer langfristigen Beziehung signalisiert werden. Diese bewußte Inkaufnahme von Wechselkosten und damit Abhängigkeit reduziert die Unsicherheit der Gegenseite und ermuntert sie zur Erwiderung der spezifischen Investitionen. Auch kann sie zum Aufbau von Reputation beitragen[170]. Solche Wechselkosten sind Instrumente, mit denen die Abhängigkeit in der Geschäftsbeziehung gesteuert werden kann. Das betrifft vor allem die Struktur der von den Partnern investierten spezifischen Assets, die für die Ausnutzung von Abhängigkeitszuständen (z. B. opportunistische Aneignung der Quasi-Rente) und Machtausübung von grundlegender Bedeutung ist.

5.2.2 Asymmetrie

Wenn Williamson außerordentlichen Wert gerade auf eine ex post-Untersuchung des nunmehr abgeschlossenen Vertragsverhältnisses und der Determinanten einer eventuellen Vertragsverlängerung[171] legt, dann erfolgt das unter Bezugnahme auf die davon ausgehenden potentiellen Gefahren, insbesondere der unten noch näher zu erörternden des Opportunismus. Werden spezifische Investitionen überwiegend von einer Seite getätigt, können starke Asymmetrien eintreten. Einseitige Abhängigkeit eines der Partner muß als das eigentliche Gefahrenpotential angesehen werden, nicht Abhängigkeit schlechthin bzw. wechselseitige Abhängigkeit, die gegenseitige Absicherung impliziert. Ausbalancierte Abhängigkeit zwischen den Parteien ist deshalb relativ unproblematisch, da sie eine einseitige Vorteilsposition und somit potentielle Machtausübung verhindert[172].

Zwar ist zunächst festzustellen, „daß die Bindungswirkung einer spezifischen Investition grundsätzlich symmetrisch ist, denn der Kunde, der einen Teil der Quasi-Rente erhält, kann von potentiellen anderen Lieferanten, zumindest kurzfristig, keine günstigeren Angebote erhalten“[173]. Infolge dessen hat er ein starkes Interesse an der Fortsetzung der Beziehung. Der Investor kann auf

---

[170] Vgl. Söllner (1993), S. 220.
[171] Vgl. Williamson (1990), S. 70.
[172] Allerdings soll damit nicht zum Ausdruck kommen, daß nicht auch - aus Transaktionskostensicht - beträchtlicher Aufwand betrieben werden muß, um Ausgewogenheit zwischen den Partnern herzustellen bzw. auf Dauer zu gewährleisten.
[173] Kaas (1995), S. 36.

spezialisierte Faktoren zurückgreifen, die zu überlegener Leistung fähig sind und die von den Wettbewerbern nicht geleistet werden kann. Wenngleich eine beiderseitige Abhängigkeit vorzuliegen scheint, ist doch vorerst der Investor aufgrund seiner dem Kunden gewidmeten Investitionen mehr in Bedrängnis. Denn seine investierten Inputs können als „Immobilien“ nicht ohne erhebliche Verluste umgeschichtet werden, während der Kunde nicht wirklich restriktiv gebunden ist. Für den Kunden ergibt sich darüber hinaus die Gelegenheit, die Quasi-Rente der spezifischen Assets anzutasten. Die Asymmetrie der Bindung ist also verantwortlich dafür, daß absichernde Vorkehrungen von seiten des Investors vorgenommen werden müssen. Somit können über die Verteilung der Wechselkosten in einer Geschäftsbeziehung Aussagen bezüglich der relativen Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse getroffen werden, indem man abhängigkeitserzeugende Wechselkosten als Machtquelle identifiziert[174].

Eine symmetrisch verteilte Abhängigkeit durch annähernde Reziprozität der spezifischen Inputs ist bestenfalls das Ziel (nicht nur) der jeweils abhängigen Partner. Indem Einseitigkeit durch eine Ausgewogenheit der Abhängigkeit ersetzt würde, wären die negativen Wirkungen abgeschwächt. Dieser Fall ist relativ unproblematisch, wenn auch nicht uninteressant, können doch bilaterale Abhängigkeitsverhältnisse im Gegensatz zu asymmetrischen Partnerschaften als stabiler gelten[175]. Unilaterale Abhängigkeiten unterminieren bilaterale Governance-Mechanismen[176]. Sie tragen damit zur Ineffizienz der Koordinationsform und erneut notwendigen Anpassungen bei.

Als Fazit soll festgehalten werden, daß einseitige Abhängigkeiten infolge ungleich verteilter spezifischer Investitionen zumindest einen Anreiz für opportunistisches Verhalten darstellen und unmittelbar zu einem Anstieg der Transaktionskosten führen. Durch die Gegenseitigkeit der spezifischen Investitionen kann dieser Anreiz jedoch eingedämmt und beiderseitiges Interesse (wegen bilateraler Abhängigkeit) an der Beziehung generiert werden, wodurch sich auch Governance-Probleme reduzieren[177]. Dies wird insbesondere bei Transaktionen, die die Integration des Partners und damit den Aufbau von spezifischen Assets auf beiden Seiten verlangen, der Fall sein. Auch in Geschäftsbeziehungen, die im

---

[174] Vgl. Söllner (1993), S. 221.
[175] Vgl. Ganesan (1994), S. 4.
[176] Vgl. Heide (1994), S. 79ff.
[177] Williamson (1990), S. 218f. „Allgemeiner gesagt, bezieht sich Opportunismus auf die unvollständige oder verzerrte Weitergabe von Information, insbesondere auf vorsätzliche Versuche irrezuführen, zu verzerren, verbergen, verschleiern oder sonstwie zu verwirren.“ Williamson (1990), S. 54.

Zeitablauf spezifische Werte und Assets anhäufen, werden die Partner zu annähernd ausgeglichenen Abhängigkeitspositionen finden. Die Möglichkeiten zur Stabilisierung der Geschäftsbeziehung durch Ausgewogenheit werden in Kapitel 6 diskutiert.

5.3 Quellen der Problematik der Abhängigkeit

Aus Abhängigkeit als Ergebnis der Tätigung spezifischer Investitionen ergibt sich per se noch keine Problematik. Erst, wenn dieser Zustand aus der isolierten Betrachtung herausgelöst und in den Rahmen weiterer transaktionskostentheoretischer Überlegungen eingebettet wird, ergeben sich Konsequenzen. Zunächst wird auf die schwerwiegenden Auswirkungen der Abhängigkeit in Zusammenhang mit der Opportunismusannahme eingegangen. Danach sollen die Folgen eines nur eingeschränkt möglichen rationalen Vorgehens, der exogenen Unsicherheit bzw. Komplexität und schließlich der Transaktionsatmosphäre erörtert werden[178].

5.3.1 Opportunismus

Die von der Transaktionskostentheorie explizit in die Betrachtung integrierte Neigung, den Eigennutz auch mittels Hinterlist zu Lasten anderer zu verfolgen[179], ist zusammen mit gemischter Faktorspezifität ex ante eine Quelle von Unsicherheit, zu deren effizienter Absicherung die Koordinationsform Geschäftsbeziehung am weitreichendsten imstande ist. In einer Situation nach Vertragsabschluß (es besteht eine „small numbers“-Situation und kommt zu Problemen der Informationssuche und -bewertung aufgrund der fehlenden Vergleichsmöglichkeiten[180]) führt diese Neigung zu erneuter Unsicherheit über das Verhalten des Partners[181]. Die Geschäftsbeziehung bietet wachsende Möglichkeiten und Anreize zu Opportunismus wegen der Schwierigkeiten, einen „moralischen Hazardeur“ zu ersetzen[182] und vertraglich in die Schranken zu weisen.

---

[178] Auf die nicht unwesentliche Einflußgröße der Transaktionskosten, die häufige Abwicklung der Transaktionen, wird nicht explizit eingegangen, weil langfristige Zusammenarbeit in häufige Transaktionen mündet (abgesehen von Ausnahmen wie etwa dem Anlagengeschäft).

[179] Vgl. die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln.

[180] Vgl. Preß (1997), S. 90.

[181] Vgl. Williamson (1990), S. 79.

[182] Vgl. Pilling/Crosby/Jackson (1994), S. 249.

Insbesondere der Schutz von spezifischen Investitionen vor opportunistischer Ausbeutung durch die ausgewählten Beziehungspartner steht ex post im Brennpunkt[183]: Der Anreiz, in der Geschäftsbeziehung zu verweilen, ergibt sich für den Investor u. a. aus der Höhe der Quasi-Rente, die ihm die spezifische Investition im vorgesehenen Verwendungszweck erbringt. Allerdings kann auch der Partner diesen Anreiz wahrnehmen und nicht abwandern - um sich die Quasi-Rente anzueignen. Obwohl auf lange Sicht opportunistisches Verhalten beiden Beteiligten zum Schaden gereicht (zunehmende Unsicherheit, Vertrauensverlust, mangelnde Bereitschaft zu Kooperation[184] und vor allem zu spezifischen Investitionen), besteht kurzfristig dieser Anreiz um so mehr, je höher die Quasi-Rente sowie der potentielle Gewinn daraus bewertet wird. Die einseitige Abhängigkeit des Partners macht eine Absicherung der spezifischen Investitionen erforderlich. Die aus Kosteneinsparungsgründen entstandene Geschäftsbeziehung ist also ex post nicht nur sozialen Gefahren ausgeliefert, sondern auch möglichen Kosten: „postcontractual opportunistic behavior...can impose substantial costs“[185]. Die Absicherung der Risiken eines „hold up“ muß nämlich durch eigens dafür zu schaffende Beherrschungs- und Überwachungskapazitäten erfolgen, was die Effizienz der nun etablierten Institution schmälert und andererseits häufige Wiederholung der Transaktion zwecks Amortisation solcher spezifischer Investitionen voraussetzt[186].

Mehr denn je ist das Problem der Informationsasymmetrie relevant[187]. Denn hier sind, anders als in der marktlichen Sphäre, Informations- und somit Machtvorsprünge nicht durch ein simples Wechseln zu anderen Partnern zu kompensieren, sondern die Abhängigkeitsverhältnisse müssen in der Geschäftsbeziehung kontrolliert und auszubalanciert werden. Die betreffende Geschäftsbeziehung kann jedoch durch beträchtliche Verhandlungsmacht des Unabhängigen wegen der hohen Verluste, die der Investor bei einem Abwandern des Partners hätte, gekennzeichnet sein[188].

Die Problematik von auf beschränkter Rationalität basierenden Informationsasymmetrien, die Opportunismus fördern, zeigt sich darin, daß einem abhängigen Kunden kaum die Kenntnis, erst recht nicht der Beweis darüber

---

[183] Vgl. Heide/John (1990), S. 24; auch Frazier/Spekman/O´Neal (1988)
[184] Vgl. Morgan/Hunt (1994)
[185] Klein/Crawford/Alchian (1978), S. 301.
[186] Vgl. Williamson (1990), S. 85.
[187] Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 183.

möglich dürfte, daß sein Lieferant unter Vorspiegelung falscher Tatsachen z. B. die Wartungskosten einer spezialisierten Maschine nicht unerheblich erhöht und sich auf diese Weise den Kostenvorteil des Kunden aneignet. Der latente Opportunismus führt in Verbindung mit der spezifischen Investition und der begrenzten Überschaubarkeit der Situation zu erheblichen Transaktionskosten infolge der Kontrolle, soll dieses Risiko wirkungsvoll eingedämmt werden.

Allerdings sei auch hier auf die Variabilität der betrachteten Kategorie verwiesen. Eine konstante Opportunismusannahme wurde von Williamson in „Markets and Hierarchies“ nicht zugrundegelegt[189]. Eher reichen die zu beobachtenden Verhaltensweisen über diese schwerwiegende Ausprägung weit hinaus. Die Relevanz von bislang noch wenig beachteten verhaltensausrichtenden Normen ist angesichts der Tatsache, daß diese unter bestimmten Umständen „den Opportunismus“ substituieren oder kompensieren können, enorm.

Die Schlußfolgerung daraus lautet, daß über die organisationale Entscheidung ein jeweils optimales Abhängigkeitsverhältnis mit den geringsten Risiken etabliert wird. Dementsprechend finden sich hier, alternierend mit der Faktorspezifität und Unsicherheit, unterschiedliche Ausprägungen des Opportunismus (und auch der beschränkten Rationalität). Der Umstand, daß die „Risiken des Opportunismus mit der Art der vorgeschlagenen Anpassung schwanken“[190] macht deutlich, daß das Verhalten des Partners konkret über die Gestaltung der Koordinationsform und der Abhängigkeit beeinflußbar ist.

Sind anfänglich noch schwache Anreize und Anstrengungen zu verzeichnen, die auf der beschränkten Rationalität der Partner beruhenden Vertragsanpassungen und
-neuverhandlungen für die Ausbeutung der eher geringen Quasi-Rente unmoralisch zu mißbrauchen, ändert sich die Lage mit zunehmenden Ertragsaussichten. Im Verlaufe der Beziehungsentwicklung, während der es zur tendenziell einseitigen Kumulation von spezifischen Assets und damit der Ausweitung der Dependenz kommen kann, ist der gestiegene Betrag der Quasi-Rente ein lohnendes Ziel der Aneignung. Die Immobilität, die sich aus den beziehungspezifischen Assets ergibt, macht die Androhung, gegebenenfalls den Partner zu wechseln, zunichte.

---

[188] Vgl. Klein/Crawford/Alchian (1979), S. 300.
[189] Vgl. Williamson (1975), S. 26f.
[190] Williamson (1990), S. 86.

Die Opportunismusbetrachtung macht deutlich, wie wichtig eine ausgewogene Spezifitätsstruktur innerhalb der Beziehung für eine Minderung der Anreize zu opportunistischem Handeln ist. Wenn die Frage steht, wie eine Koordinationsform beschaffen sein muß, damit sie Opportunismus und beschränkte Rationalität in möglichst effizienter Weise handhabt, muß die Rolle der Abhängigkeit beachtet werden. Eingeschränkte Entscheidungsspielräume bieten dem Opportunismus wenig Entfaltungsmöglichkeiten. Dann kann hohe wechselseitige Abhängigkeit dem Opportunismus tendenziell entgegenwirken[191], weil dieser wegen beidseitiger spezifischer Assets und Wechselkosten gegen das Eigeninteresse gerichtet wäre. Aus dieser Perspektive ist das Schaffen von Wechselkosten, die Herstellung von gegenseitiger (oder ausgleichender) Abhängigkeit ein wirksamer Schutz gegen Opportunismus[192].

5.3.2 Beschränkte Rationalität, exogene Unsicherheit und Komplexität

Beschränkte Rationalität der Handelnden hat u. a. zur Folge, daß nur unvollkommene Informationen für Anpassungen zur Verfügung stehen. Damit ist von einer adäquaten ex ante Widerspiegelung aller künftigen Umweltzustände nicht auszugehen. Vielmehr ist mit unvollkommenen Verträgen zu rechnen. Eng mit beschränkter Rationalität verbunden ist daher asymmetrische Informationsverteilung, die dem Einzelnen die Möglichkeit zur opportunistischen Ausbeutung der Situation einräumt. Dennoch bieten Relationships die Chance, statt kurzfristigen Opportunismus´ langfristige Problemlösungen in vertraglichen Neuregelungen zu suchen[193]. Weil die Vertrauenswürdigkeit von potentiellen und faktischen Partnern aufgrund begrenzter Erkenntnisfähigkeit schwer einzuschätzen ist, müssen Informationsasymmetrien abgebaut und somit Gefahren von Verhaltensunsicherheit nach Vertragsabschluß abgesichert werden.

Von einer Reihe von Autoren wird die Unsicherheitsreduzierung als ein Hauptziel der Etablierung von Geschäftsbeziehungen behandelt[194]. Durch Etablierung einer solchen Kooperation sollen mittelspezifische Transaktionen (im Gegensatz zu unspezifischen Transaktionen) bei unsicheren und komplexen Bedingungen einer sorgsameren Abwicklung und Kontrolle unterliegen, so daß die unerwünschten Folgen beschränkter Rationalität und des Opportunismus gedämpft werden

---

[191] Vgl. Provan/Skinner (1989), S. 205.
[192] Vgl. Heide/John (1988), S. 21ff.
[193] Vgl. Ganesan (1994), S. 3.

können. So gestattet die enge Abhängigkeit eine sequentielle Anpassung[195] über eine längere Zeit hinweg und führt zu schrittweiser Reduzierung der Unsicherheit. Mit dem Eingehen einer solchen Beziehung werden jedoch neue Unsicherheiten, vor allem aufgrund der spezifischen Investitionen in die Beziehung, erzeugt. Spezifische Investitionen sind nicht nur Quelle von opportunistischen Ambitionen, sondern auch von Inflexibilität. Zwar ist der Grad der Spezifität noch im mittleren Bereich und somit die Investition nicht völlig irreversibel und versunken. Das sollteaber nicht über eine erhöhte Immobilität und damit Inflexibilität hinwegtäuschen, was vor dem Hintergrund rapiden technologischen Wandels zu sinkender Bereitschaft, sich zu binden[196], sowie neuer Unsicherheit führen kann.

Neben der bereits als Opportunismus erörterten Verhaltensunsicherheit ist natürlich auch die exogene Unsicherheit mit der Geschäftsbeziehung nicht aus der Welt geschafft, sondern beansprucht für sich mit Absicherungsmaßnahmen verbundene Transaktionskosten. Dabei wird von einer genügend großen Unsicherheit ausgegangen, die das Problem adaptiver sequentieller Entscheidungen in einem kontinuierlichen Rahmen aufwirft[197]. Dies bezieht sich insbesondere auf Vertrags(fehl)anpassungen, die vorab geregelte abschließende Regelungen ersetzen und das Herzstück in einer kontinuierlichen Beziehung bilden. Bei beschränkter Rationalität ist diesen Anpassungen kaum ein vollständiger Erfolg zuzusprechen.

Spezifische und komplexe Investitionen werfen Probleme der Absicherung und der Handhabung von Vertragslücken auf. So sind oftmalige, schrittweise erfolgende Vertragsänderungen aufgrund komplizierterer Produktmodifikationen zwischen den Partnern ein Weg, der Unsicherheit aus der Technologieentwicklung und der fehlenden Kenntnis der Leistungsfähigkeit des Partners zu begegnen[198]. Dieser Umstand wird noch dadurch verschärft, daß im Business-to-Business-Bereich ausgetauschte Güter oft durch Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften[199] gekennzeichnet sind. Daher ist hier die Identität der Parteien von großer

---

[194] Vgl. Söllner (1996), S. 1.

[195] ...die wegen Nachverhandlungen, Zusatzverträgen, Kontrolle und Sanktionen beträchtliche Transaktionskosten ex post hervorbringen.

[196] Vgl. Stump/Heide (1996), S. 433. Ganesan registriert eine sinkende Bereitschaft sich abhängig zu machen, wenn sich die Unsicherheit durch eine „diversity“ von Marktsegmenten ergibt, die jeweils individuelle Strategien und Geschäftsbeziehungen erfordern und letztendlich die Potenzen des Unternehmens überfordern. Vgl. Ganesan (1994), S. 10.

[197] Vgl. Williamson (1990), S. 89f.

[198] Vgl. Plinke (1997), S. 6. Wie Heide und Weiss zeigen, erzeugt rapide Technologieentwicklung auch die Unsicherheit eines In-Suppliers bezüglich der Gefährdung durch Out-Supplier. Vgl. Heide/Weiss (1995), S. 40.

Bedeutung; der sorgfältigen Beurteilung des Partners fällt eine besondere Rolle zu, um die Unsicherheit hinsichtlich dessen Kompetenz zu verringern. Das ist insbesondere zutreffend, wo die Produktkomplexität durch einen Kunden kaum zu überschauen ist und sich daraus schnell dessen Abhängigkeit vom Anbieter entwickeln kann[200]. Die über eine häufige Wiederholung der Transaktion reichende enge Anbindung der Partner kann erhebliche Risiken bezüglich der Partner sowie Transaktionskosten ersparen. Kontraktgüter, die im Grunde Leistungsversprechen vor der Lieferung sind und auf eine ausgeprägte Integration des Partners hinauslaufen, sind auf schrittweise Anpassungen der Vertragsbestandteile angewiesen. Somit sind komplexer werdende Transaktionen durch eine verstärkte Integration der Partner gekennzeichnet, was tendenziell hohe wechselseitige Abhängigkeiten nahelegt.

5.3.3 Atmosphäre

Die sozialen Rahmenbedingungen nehmen ebenfalls Einfluß auf die Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen, indem die Neigung, spezifisch zu investieren, unterstützt oder gehemmt wird. Mit Abhängigkeitsasymmetrien sind Bedingungen geschaffen, die in Verbindung mit Machtanwendung (vor allem von „coercive power“) denkbar schlechte Voraussetzungen für die Bereitschaft des Abhängigen zu spezifischen Inputs bilden. Insbesondere hat dieser zu befürchten, daß seine Abhängigkeit sicht- oder unsichtbar opportunistisch mißbraucht wird.

Andererseits kann erhebliches Kapital für die Beziehung aus symbiotischem Verhalten des Unabhängigen geschlagen werden, wenn sich neben outputbezogener Zufriedenheit (Netto-Nutzen) auch Commitment und Vertrauen aus wechselseitigen Inputs und deren Bindewirkung einstellen. Die durch spezifische Inputs erzielte Stabilität steht im Mittelpunkt des Commitment-Konstrukts[201] und ist eine konstituierende, mit der Abhängigkeit eng verwandte Determinante von engen interorganisationalen Kooperationsformen. Commitment erklärt, warum Geschäftsbeziehungen trotz der z. B. opportunistischen Beteiligten oder divergierender Interessen möglich sind. Vor allem aber stellt dieses Konstrukt die Verbindung her zwischen rein ökonomischen und sozialen Bindungen.

---

[199] Vgl. Freiling (1995), S. 136.
[200] Vgl. Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed (1991), S. 33.
[201] Vgl. Söllner (1993)

So dient das gegenseitige Einbringen von „credible commitments“ oder das Austauschen von Geiseln [202] nicht nur der Produktivitätserhöhung, sondern als Form von abhängigkeitserhöhenden Wechselbarrieren auch der Vertrauensbildung. Die Partner signalisieren mit dieser Selbstbindung ein deutliches Interesse an der Fortführung der Zusammenarbeit, mindern das Risiko und die Unsicherheit des Gegenüber. Die kostensparende Wirkung spezieller Faktoren kommt darüber hinaus einem „self-enforcing agreement“[203] gleich, das opportunistische Neigungen infolge der ausstrahlenden Anreize zurückdrängt.

In partnerschaftlichen Beziehungen ist die Bereitschaft größer, sich enger ökonomisch aneinander zu binden[204]. Enge wechselseitige soziale Bindungen wiederum geben den Rahmen ab, in dem sich fruchtbare Geschäftsbeziehungen erst entwickeln können. Demgegenüber kann das Gegenteil dazu führen, daß eine einseitige Abhängigkeit des Partners angestrebt und gefestigt wird, ohne sich selbst äquivalent zu binden. Mithin greifen die nichtökonomischen Ansätze und die Transaktionskostentheorie nirgendwo so eng ineinander wie im Bereich der Transaktionsatmosphäre. Diese repräsentiert gleichsam das Bindeglied zwischen den unterschiedlichen Sichtweisen auf die Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen.

Aus transaktionskostentheoretischer Sicht unterliegen die Ausprägungen und Wirkungen von Opportunismus und beschränkter Rationalität Veränderungen, womit sich unterschiedliche Folgen für die Effizienz auftun. In Abhängigkeit von den Bedingungen, unter denen Transaktionen ablaufen, können in engen Beziehungen aufkommende Konflikte erkannt, abgewendet oder konstruktiv ausgetragen und persönliche Bande hergestellt werden. Auch die Möglichkeit, unkonventionell Informationen auszutauschen oder gegenseitige Unterstützung zu geben, zählt zu den Vorteilen. Dwyer/Schurr/Oh wenden verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse an, indem sie den Werdegang einer Geschäftsbeziehung anhand von fünf Phasen skizzieren. Eine zentrale Rolle spielen relationale Normen, die das künftige Handeln aneinander ausrichten. In den einzelnen Entwicklungsstufen zeigen sich die Bindungen in unterschiedlichem Ausmaß und werden von interaktiv handelnden Partnern vorangetrieben. Oder aber sie verlieren sich, wie in der Auflösungsphase. Insbesondere in den Stadien Expansion und Commitment sind starke, andauernde

---

[202] Vgl. Williamson (1983); Anderson/Weitz (1992); Williamson (1985)
[203] Vgl. Heide (1994), S. 79.
[204] Vgl. Freiling (1995), S. 67.

wechselseitige Abhängigkeiten zu verzeichnen[205]. Abhängigkeit kann eine vertrauensbildende Atmosphäre generieren und ist somit geeignet, den Rahmen der Geschäftsbeziehung positiv zu beeinflussen sowie Transaktionskosten zu senken. Der Begriff Atmosphäre ermöglicht somit implizit die Einbeziehung verschiedener verhaltenswissenschaftlicher Konstrukte, die der Transaktionskostentheorie größere Aussagekraft verleihen kann.

Die Ausgangshypothese lautete, daß Geschäftsbeziehungen als Instrument dienen, die Kosten der effektivitätserhöhenden Individualisierung der Koordinationsform zu kontrollieren, wobei je nach situativen Erfordernissen der Grad der Abhängigkeit über die ökonomischen Bindungen derart gesteuert wird, daß Effizienz hergestellt ist[206]. Nach den Betrachtungen dieses Kapitels kann diese These als bestätigt gelten. Die Transaktionskostentheorie erklärt Geschäftsbeziehungen als effiziente Antwort von zunächst unabhängigen Marktteilnehmern auf die organisationalen Erfordernisse, die aufgrund der Humanfaktoren von bestimmten Ausprägungen der Umweltfaktoren ausgehen.
Doch auch hier bestehen diese Probleme weiter, so daß erneut Anpassungen und Vorkehrungen notwendig werden. Die Steuerung der Spezifität nimmt dabei die Schlüsselrolle ein, weil über sie der Grad und die Struktur der Abhängigkeit in der Geschäftsbeziehung beeinflußt und jeweilige Effizienz hergestellt werden kann.

6 Strategien für ein Management der Abhängigkeit

Im Sinne der Transaktionskostentheorie hat die effiziente Beherrschung von mittelspezifischen Transaktionen innerhalb von Geschäftsbeziehungen dazu geführt, daß auch die ex post-Situation (also die Geschäftsbeziehung als Beherrschungs- und Überwachungssystem) effizient koordiniert werden muß.

Es hat sich gezeigt, daß die den Markttausch behindernden Probleme innerhalb der Geschäftsbeziehung fortbestehen, wenn auch in modifizierter und teilweise verschärfter Form. Das ist auch nicht überraschend, stellt doch die Geschäftsbeziehung, wie bereits festgestellt, einen Ausschnitt der Marktprozesse dar. Andererseits treten jedoch Bedingungen hinzu, die ausschließlich in bilateralen Kooperationsformen zu verzeichnen sind. Diese in der vorliegenden

[205] Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 17ff.
[206] Vgl. Kapitel 1 „Abgrenzng der Problemstellung“.

Arbeit vorrangig interessierenden Bedingungen können mit der Untersuchung der Abhängigkeit erfaßt werden.

Während in den vorangegangenen Kapiteln diese Koordinationsform in engstem Zusammenspiel mit der Abhängigkeit einer theoretischen Untersuchung aus Transaktionskosten-Sicht[207] unterzogen wurde, sollen im Folgenden anhand der herausgearbeiteten Quellen und Auswirkungen der Abhängigkeit geeignete Strategien zur Bewältigung und Nutzung dieses Phänomens fixiert werden.
Dabei wird sich auf Strategien für den abhängigen Partner konzentriert in dem Wissen, daß Abhängigkeitsmanagement auch eine Aufgabe des Unabhängigen ist.

6.1 Strategien des Abhängigen

Während aus transaktionskostentheoretischer Sicht mit der Entscheidung für die Zusammenarbeit in der Geschäftsbeziehung mehr oder minder eine Abhängigkeit angestrebt bzw. in Kauf genommen wird, um Transaktionen mit erhöhten Spezifitätsmerkmalen unter Bedingungen reduzierter Unsicherheit effizient vor

[207] Die von der Transaktionskostentheorie zugrundegelegten Prämissen und Bedingungen können kein vollständiges Abbild der Realität sein und müssen ergänzt werden. Wo sich dies anbietet, wird daher auf Alternativen mit zurückgegriffen.

Opportunismus schützen zu können, stellt sich infolge dieser Entscheidung die Problematik einer möglichen einseitigen Abhängigkeit und einer notwendigen Herstellung annähernd ausgeglichener Verhältnisse.

Bei einseitiger Abhängigkeit ist der Handlungsspielraum eines der Partner in hohem Maße eingeschränkt, womit erhebliche Risiken verbunden sind. Insbesondere potentieller Opportunismus führt zur Gefahr, daß diese Abhängigkeit infolge spezifischer Investitionen ausgebeutet wird[208]. Daher stellt sich die Aufgabe, zu Zwecken der Absicherung solches Verhalten zu beherrschen[209] bzw. Informationsasymmetrien zu reduzieren, um diesbezüglichen Mißbrauch zu verhindern.

Die Konsequenz daraus ist, daß sich für die Abhängigen die Notwendigkeit ergibt, solcherlei Verhältnisse zu vermeiden oder aber zu ändern, d. h. sich den Umständen anzupassen oder diese in geeigneter Weise zu gestalten[210]. Geschäftsbeziehungsmanagement wird hier als Management von Abhängigkeit interpretiert, das um so höher einzuschätzen ist, als es Auswege aus einem untragbaren Zustand in Abhängigkeit identifiziert und beschreibt.

6.1.1 Strategien bezüglich der Quellen der Abhängigkeit

Auch hier sollen die Quellen der Abhängigkeit differenziert werden[211]. Die Zweiteilung wurde gewählt, um die Dimensionen der Abhängigkeit, wie sie aus transaktionskostentheoretischer Sicht interessant sind, deutlich zu machen. So werden erneut die Stärke der beidseitigen Abhängigkeit (Spezifitätsniveau) und ihre unregelmäßige, einseitige Verteilung (Asymmetrie) gesondert behandelt. Insbesondere in diesem Kapitel wird eine eindeutige Zuordnung der Instrumente zu den jeweiligen Dimensionen nicht ohne Überschneidungen auskommen. Ein erhöhtes Spezifitätsniveau und damit stärkere (wechselseitige) Abhängigkeit sind ohne zeitweilige Asymmetrien durch einseitige, vorstoßende Investitionen nicht denkbar. Es wurde sich dennoch für diesen Weg entschieden, weil der Problemkreis der Asymmetrie den Ausgangspunkt eines Relationship Marketing darstellt, die Dimension der beidseitigen Abhängigkeit auf hohem Niveau das

---

[208] Vgl. Kumar/Scheer/Steenkamp (1995a), S. 54.
[209] Vgl. Gassenheimer/Calantone (1994), S. 189.
[210] Das gilt in gleicher Weise auch für die verhältnismäßig Unabhängigen. Vgl. Gliederungspunkt 6.2.
[211] Vgl. Abschnitt 5.2 „Quellen der Abhängigkeit...“

Ziel[212], zu dessen Erreichung spezifische Investitionen getätigt werden müssen. Das steht im Einklang mit der Ansicht Plinke´s, wonach Marketing in Geschäftsbeziehungen Management der Wechselkosten bedeutet[213].

6.1.1.1 Spezifität

Die zentrale Ursache der Abhängigkeit ist aus transaktionskostentheoretischer Sicht die Spezifität. Wenn hier das Management von Abhängigkeit betrachtet wird, muß daher primär auf Strategien hinsichtlich spezifischer Assets abgestellt werden. Diese bezwecken eine Änderung der unausgewogenen Struktur der bindenden spezifischen Assets innerhalb der Geschäftsbeziehung. Somit werden in der Annahme variabler Ausprägungen des Opportunismus Bedingungen geschaffen, die die Anreize zu opportunistischem Verhalten verringern; mithin werden also die Ursachen der Opportunismusproblematik beeinflußt.

Eine Verringerung der Anbindung an den Partner (Diversifizierungsstrategie, Anpassung) bei eigener Abhängigkeitsposition ist problematisch, weil sie die vorhandene Hegemonie des Partners zementiert und die eigene Austauschbarkeit erleichtert, denn damit geht eine „Standardisierung“ der Geschäftsbeziehung einher. Da zudem die Gefahr von nun nahezu gleich-spezifischen Out-Suppliern ausgeht, ist diese Strategie tendenziell auf die Beendigung der Geschäftsbeziehung gerichtet[214].

Will eine Partei allerdings die wechselseitigen Bindungen verstärken, muß sie die verfügbaren Alternativen des Partners reduzieren, d. h. ihn zu spezifischen Investitionen veranlassen bzw. die eigene Einzigartigkeit demonstrieren. Dies erfordert ein hohes Spezifitätsniveau auf Seiten des Anbieters, wenn der Partner individuellen Zuschnitt (spezifische Prozesse) und kostengünstige (oder, wegen der Effizienzlastigkeit hier nicht betrachtete innovative, differenzierte) Produkte erwartet. Bei Transaktionen, die eine beträchtliche Integration des Partners bzw. ein bestimmtes Maß an Spezifität erfordern, ist die Chance von vornherein stärker gegeben, daß sich der Abhängige aufgrund seiner spezifischen Fähigkeiten zum unentbehrlichen, nicht austauschbaren Partner entwickelt. Insbesondere ist hier die Bedeutung von eigenen Forschungs- und Entwicklungskapazitäten hervorzuheben, wodurch dem Abhängigen (hier der Zulieferer) zumindest partiell eigene

---

[212] Das gilt natürlich nur, wenn beide Seiten Relationship Marketing betreiben und also enge Bindungen erreichen wollen.
[213] Vgl. Plinke (1997), S. 45.
[214] Vgl. Freiling (1995), S. 177.

Konstruktions- und Spezifikationskompetenz zufällt[215]. Ausgeglichenheit ist dann erreichbar, wenn der Zulieferer „Know-how besitzt, das dem Hersteller zur Erlangung eigener Wettbewerbsvorteile verhelfen kann“ und sich mit dem des Herstellers ergänzen kann[216]. Die Folge ist eine hohe wechselseitige Abhängigkeit. Der Hersteller muß also Rückgriff auf den Abhängigen nehmen, was ihn selbst abhängig werden läßt und eine hohe Interdependenz erzeugt. Gleichzeitig wird das Commitment des Herstellers erhöht; die Gefahr, daß ein spezifischer Zulieferer als einseitig „commited“ und damit verwundbar wahrgenommen wird, kann deutlich reduziert werden.

Die Chance von abhängigen Partnern, die Geschäftsbeziehung zu stabilisieren und Wechselseitigkeit des (Input-motivierten) Commitments zu erzeugen, liegt also eindeutig im Erreichen eines geeignet hohen Spezifitätsniveaus, ohne durch Eintritt in den hoch spezifischen Bereich die Gefahr einer (Vorwärts- oder Rückwärts-) Integration heraufzubeschwören[217]. Freiling regt auch zu einer anderen Möglichkeit an, wie sich der Abhängige entweder aus einer durch Spezifität verursachten Abhängigkeit befreien oder diese vermeiden kann. Dabei ist für die Spezifitätsanalyse ausschlaggebend, „wer über die Property Rights an den jeweiligen Ressourcen verfügt“[218]. Wenn es dem Abhängigen gelingt, sich wesentliche transaktionsspezifische Ressourcen zu sichern oder anzueignen, sind diese für ihn nicht mehr immobil, sondern übertragbar[219]. Die Folge der somit mobilen Ressourcen ist eine mögliche Andersverwendung und damit eine Stabilisierung der Abhängigkeit auf geringem Niveau.

6.1.1.2 Asymmetrie

In einer symmetrischen Ausgangslage, die spezifisch investierten Assets betreffend, gibt es keine Veranlassung, opportunistischen Ambitionen zu folgen: eine Ausbeutung des Partners macht keinen Sinn, weil die betrachtete Partei einen äquivalenten Unterpfand hinterlassen und sich somit gebunden hat. Eine auf der Drohung des Abwanderns basierende Aneignung des Surplus ist wegen der erheblichen Wechselkosten unglaubwürdig. Überdies verliert die eigene spezifische Investition, die eigentlich die Produktivität in der betreffenden

---

[215] Vgl. Freiling (1995), S. 64.
[216] ebd. S. 55f.
[217] Vgl. für den Fall von einseitig abhängigen Zulieferern Freiling (1995), S. 132.
[218] ebd. S. 129.
[219] ebd. S. 129.

Geschäftsbeziehung erhöhen soll, in anderen Verwendungen ihren ursprünglichen Wert und Sinn[220]. Eine solche Konstellation ist durch ein faktisches Neutralisieren opportunistischer Neigungen gekennzeichnet und somit der anzustrebende Zustand für einen einseitig gefangenen Akteur.

Grundsätzlich legt die Transaktionskostentheorie die Absicherung spezifischer Investitionen und damit abhängigkeitsbedingten Ausgeliefertseins mittels vertikaler Integration oder vertraglicher Vorkehrungen nahe, wenn der Markt nicht mehr zu ihrem Schutz imstande ist. Dieses Vorgehen ist jedoch nicht generell zu empfehlen bzw. realisierbar, so daß zunehmend auch die Simulation bestimmter Vorteile der Hierarchie durch interorganisationale Koordinationsformen Beachtung findet[221]. Daher werden alternative Sicherungsinstrumente vorgeschlagen, die zu einem Ausbalancieren des einseitigen Abhängigkeitszustandes hin zu wechselseitigen Abhängigkeiten führen sollen. Der Weg von der einseitigen Abhängigkeit hin zur Interdependenz kann durch ein Ausbalancieren der Struktur der investierten spezifischen Assets zurückgelegt werden[222].

Solch ein „dependence balancing“ durch den Abhängigen kann über „offsetting investments“ erfolgen, die eine Verstärkung der Abhängigkeit des Unabhängigen, im vorliegenden Fall der Hersteller, dadurch bezwecken, daß seine Austauschbarkeit erhöht wird[223]. Dessen zunehmende Abhängigkeit wird erzielt, indem der Abhängige die Bindungen zu seinen organisationalen Endabnehmern verstärkt. Er tätigt spezifische Investitionen in diese Relationships, z. B. produktspezifische Schulungen. Auf diese Weise kann der Abhängige „cultivate the loyalty of the manufacturer´s customers“ [224]. Der Effekt ist, daß sich der Hersteller bei Verlassen der Beziehung mit dem Dealer nunmehr der Gefahr des Verlustes dieser Endabnehmer gegenüber sieht. Außerdem bewirken diese engen Bindungen ein Fortbestehen der Lieferbeziehungen auch dann, wenn der Hersteller ersetzt werden sollte[225]. Mit den offsetting investments wird die

---

[220] Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 14.

[221] Heide und John betrachten Absatzkanäle, in denen die Dealer oft den Herstellern signifikant unterlegen und trotzdem zu nicht unerheblichen spezifischen Anstrengungen gezwungen sind. Eine Absicherung dieser ist aufgrund der ungünstigen Ausgangslage mit konventionellen Mitteln wie „backward integration“ oder „contractual protection“ nicht realisierbar. Vgl. Heide/John (1988), S. 22.

[222] „Balancing operations“ gehen auf Emerson zurück. Vgl Emerson (1962), S. 34.

[223] Vgl. Heide/John (1988), S. 33. Allerdings machen die Autoren darauf aufmerksam, daß die Hersteller-Dealer-Betrachtung nicht automatisch auf andere Konstellationen übertragbar ist. Freiling beschreibt dies als Kompensationsstrategie, die ebenfalls eine hohe wechselseitige Abhängigkeit zum Ziel hat. Vgl. Freiling (1995), S. 177.

[224] Weiss/Anderson (1992), S 102.

[225] Vgl. Heide/John (1988), S. 25.

Ausdehnung auf eine triadische Betrachtung[226] und, durch „bonding behavior“ versinnbildlicht, auf verhaltenswissenschaftliche Aspekte vollzogen. Der „Balanceakt“ verringert nicht nur die asymmetrischen Bedingungen zwischen den Partnern. Er verbessert gleichzeitig deren Interdependenzkonstellation, also die Stabilität der Beziehung und somit den potentiellen Nutzen beider Partner aus der Beziehung[227].

Gerade zu Beginn der Geschäftsbeziehung kann es zu einseitigen spezifischen Investitionen kommen. Dann ergeben sich beeinträchtigte Handlungsspielräume auf der einen Seite (aus denen annahmegemäß Vorteil gezogen wird) und eine ungeminderte Flexibilität auf der anderen. Infolgedessen sind ex ante-Absicherungen, bevor spezifisch investiert wird, von Relevanz[228]. Bereits vorhandene starke Bindungen zu den Endabnehmern können dann das Risiko des Dealers absichern. Aber auch die Veranlassung von spezifischen Investitionen von seiten des Unabhängigen kann zur Balance beitragen bzw. spezifische Investitionen des vermeintlich Schwächeren anregen.

6.1.2 Strategien bezüglich der Quellen der Problematik der Abhängigkeit

Im letzten Abschnitt standen Maßnahmen im Zentrum der Betrachtung, die auf die Ursachen von Abhängigkeit im Kontext interorganisationaler Kooperationen gerichtet waren. Diesen Quellen von Abhängigkeit kann am wirksamsten begegnet werden, wenn sich ein bestimmtes (mittel)spezifisches Niveau innerhalb der Geschäftsbeziehung durch annähernd gleich verteilte Beiträge einstellt. Insofern wären die beidseitigen Abhängigkeiten ausgewogen, die individuellen Anreize zu Opportunismus von vornherein gemindert und bessere Voraussetzungen zur Bewältigung der beschränkten Rationalität geschaffen. Abhängigkeit hat hier eine deutlich positive Wirkung - die ex post-Transaktionskosten, vor allem der Kontrolle von Opportunismus, dürften geringen Ausmaßes sein..

Für den Fall aber, daß die Struktur der vorhandenen spezifischen Ressourcen nicht symmetrisch beschaffen ist, können sich, wie in Kapitel 5 erläutert, schwerwiegende Probleme einstellen. Die Auswirkungen der Abhängigkeit können dann deutlich negativen Charakter annehmen. Die Instrumente, die zur

---

[226] Vgl. Söllner (1993), S. 229.
[227] Vgl. Freiling (1995), S. 124.
[228] Vgl. Heide/John (1988), S. 33.

Vorbeugung bzw. Bewältigung dieser Herausforderungen zur Verfügung stehen, sind Mittelpunkt des folgenden Abschnitts.

6.1.2.1 Opportunismus

Mit dem Umstand, daß aufgrund asymmetrischer Abhängigkeitsverhältnisse grundsätzlich der Anreiz besteht, die Quasi-Rente auszubeuten, ist die Notwendigkeit verbunden, durch marktnahe oder hierarchie-ähnliche Strukturen den Schutz der spezifischen Investitionen organisational zu sichern. Zwar kann der Schutz der eigenen Quasi-Rente vor opportunistischem Verhalten im Falle hoch spezifischer Transaktionen grundsätzlich durch vertikale Integration erfolgen[229]. Doch wegen der hier nur mittleren Ausprägung der Spezifität wären die anfallenden Transaktionskosten zu hoch, um die Abhängigkeitsprobleme adäquat lösen zu können. Daher geht es in Geschäftsbeziehungen primär um solche Absicherungsmechanismen, die statt der Einschränkung der Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten durch (hierarchische) Kontrolle eher auf die Manipulierung der Neigung zur Aneignung der Quasi-Rente setzen[230]. Daß die hybride Koordinationsform in besonderem Maße imstande ist, bürokratische Kontrolle durch relationale Substitute zu ersetzen, wird in diesem Abschnitt auf gezeigt werden.

Nicht alle Transaktionen sind gleichermaßen gefährdet[231]. Wo jedoch der Mangel an Information signifikant und die Glaubwürdigkeit von Versprechungen (aufgrund von Wechselkosten, somit stärkerer einseitiger Abhängigkeiten) ernsthaft in Frage gestellt ist, muß sich potentiellem Opportunismus gegenüber in besonderem Maße geschützt werden[232]. Dies ist notwendig, wenn Opportunismus nicht durch fehlende Vorteilhaftigkeit an Bedeutung verliert. Die beschränkte Fähigkeit, alle relevanten Ereignisse zu antizipieren und mit stets geeigneten Maßnahmen zu reagieren, führt zu asymmetrischer Information. Bei entsprechender Attraktivität wird der opportunistische Partner jeden informellen Vorsprung zum Nachteil des anderen ausnutzen. Ein Anreiz zur Aneignung des Surplus des Partners ist gegeben, wenn glaubhaft mit der Beendigung der Beziehung gedroht werden kann, falls der einseitig gebundene Partner nicht den neu zu verhandelnden Intentionen des Unabhängigen nachkommen sollte. Das

---

[229] Vgl. Söllner (1993), S. 157.
[230] Vgl. Schmitz (1996), S. 59.
[231] Vgl. Williamson (1983), S. 537.
[232] Vgl. Ganesan (1994)

einseitige Einlassen auf eine Situation des Ausgeliefertseins ist daher nicht anzuraten, solange kein zuverlässiger Schutz der investierten Assets gewährleistet ist. Somit sind auch „credible commitments“, die der Stützung der Austauschbeziehung dienen sollen, nicht leichtfertig vorzunehmen[233]. Das Problem ist, wieviel Abhängigkeit noch zu vertreten ist, damit die Kosten der Absicherung des Opportunismus den Nutzen der engen Bindung nicht übersteigen[234].

Obgleich einige Autoren einer hohen Abhängigkeit die tendenzielle Wirkung der Einschränkung von opportunistischen Neigungen zusprechen[235], kann dem (rein) transaktionskostentheoretisch nicht ohne Einschränkungen zugestimmt werden. Ebenso wie ein Hersteller, der von bestimmten Ressourcen seines Partners abhängig ist, aufgrund höherspezifischen Wissens Machtvorteile über eben diesen Partner erzielen kann, ist er auch imstande, diese unmoralisch auszuspielen. Hinzu kommen immer noch relevante Bedingungen, die gerade zur Abhängigkeit in Form der Geschäftsbeziehung führten: komplexe Transaktionen und asymmetrische Information erleichtern die Verfolgung von Eigennutz zu Lasten des Partners aufgrund „intimer“, intensiver Beziehungen. Dies soll deutlich machen, daß Opportunismus nicht an Rollen bzw. Dominanzpositionen innerhalb der Geschäftsbeziehung gebunden, sondern in seiner Ausprägung den gegebenen Umständen unterworfen und damit bedingt (über die spezifischen Investitionen) steuerbar ist. Prinzipiell ergeben sich somit trotz oder gerade wegen relativer Abhängigkeit der einen Seite opportunistische Verhaltensspielräume als Reaktion auf unbefriedigende Verhältnisse, die die gleiche Verhaltensweise der Gegenseite „ergänzen“ können. Ein automatischer Zusammenhang von zunehmender Abhängigkeit und abnehmender Opportunismusneigung ist daher schwer herzustellen[236]. In Ergänzung mit informellen Institutionen wie Normen kann eine Opportunismusabsicherung jedoch von größerem Erfolg gekrönt sein[237].

Zusammenfassend kann konstatiert werden, daß eine einseitige Verwundbarkeit unter der angenommenen Opportunismusneigung zur Ausbeutung der asymmetrischen Abhängigkeit herausfordert, wenn dies erfolgversprechend ist.

---

[233] Zum ernsthaften Problem wird die Asymmetrie für einen betrachteten Partner besonders dann, wenn seine spezifischen Investitionen von der anderen Seite als Abhängigkeit und Schwäche wahrgenommen und interpretiert werden. Vgl. Anderson/Weitz (1992), S. 29.

[234] In Anlehnung an Anderson/Weitz (1992), S. 28.

[235] Vgl. Provan/Skinner (1989), S. 205.

[236] Interessant ist gerade an dieser Stelle die Auffassung, daß Opportunismus über die Unterminierung von Vertrauen eine sinkende Bereitschaft zu spezifischen Investitionen erzeugt. Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 25.

Das jeweilige Ausmaß des Opportunismus in einer konkreten Situation kann durch die Struktur der kumulierten Spezifität dahingehend geregelt werden, daß opportunistisches Verhalten keinen Erfolg verspricht. Indem beide Seiten infolge spezifischer Investitionen gleichgerichtete ökonomische Anreize zur partnerschaftlichen Fortführung der Geschäftsbeziehung haben, trägt ausbalancierte Abhängigkeit zur endogenen Eindämmung opportunistischer Neigungen ohne aufdringliche Überwachungsinstrumente bei.

Spezifische Investitionen haben zu hohen Wechselkosten geführt, die eine Abhängigkeit von dem betrachteten Partner hervorrufen. Dies hat fatale Folgen, wenn der ausgewählte Partner die erwartete Leistungsfähigkeit nicht erbringen kann oder diese trotz hoher Leistungsfähigkeit nicht erbringen will (motivation to perform)[238]. Letzteres steht im Zusammenhang mit den zu betrachtenden Verhaltensunsicherheiten, die sich nach Vertragsabschluß realisieren. Diese Risiken sind daher vor Vertragsabschluß mittels Partnerselektion zu minimieren. Die Tatsache, „daß unterschiedliche Vertrauenswürdigkeit selten im vorhinein klar erkennbar ist“[239] und damit keine homogenen potentiellen Partner vorausgesetzt werden können[240], läßt die Auswahl des geeigneten Partners angesichts des ex post manifestierten „lock in“ nur noch bedeutender werden, da letztendlich die Höhe der Transaktionskosten durch Absicherungsmaßnahmen bestimmt wird.

Die Identität der Partner ist in Geschäftsbeziehungen, die sich auf langfristigen, engen Bindungen gründen, für die Effizienz der Koordinationsform essentiell[241]. Ein Verbleiben in unbefriedigender Abhängigkeit, die durch opportunistisches Potential oder Leistungsschwäche von seiten des Partners gekennzeichnet ist, hat dann schwerwiegende Folgen. Solche Konsequenzen müssen daher vor der vertraglichen Einigung in der Entscheidung für eine bestimmte Koordinationsform Berücksichtigung finden.

Die Möglichkeiten der hierarchischen Kontrolle von Qualität und Verhalten nach der Einigung sind unter komplexen und spezifischen Umständen limitiert. Der „initial evaluation“ kommt eine besondere Rolle zu, wobei neben der zukünftigen

---

[237] Vgl. dazu den diesbezüglichen Abschnitt weiter unten.
[238] Vgl. Stump/Heide (1996), S. 432, die Opportunismus von seiten der Anbieter untersuchen.
[239] Williamson (1990), S. 73.
[240] Vgl. Söllner (1993), S. 224.
[241] Vgl. Stump/Heide (1996), S. 432.

Leistungsfähigkeit und Qualität des Partners vor allem dessen Werte, Einstellungen und Vertrauenswürdigkeit einer Prüfung unterliegen[242].

Die Notwendigkeit, künftige Partner ex ante zu bewerten, ist für weniger verhandlungsstarke Unternehmen wie etwa Zulieferer enorm wichtig und auch wünschenswert, um den späteren Zustand der Abhängigkeit beeinflussen zu können. Allerdings sind bei konzentrierten Käufermärkten nur geringe Auswahlmöglichkeiten vorhanden. Ein wichtiges Kriterium kann daher die Reputation des Herstellers für faires Verhalten[243] sein. Der Gedanke, daß die an einen opportunistischen Partner gebundene Partei infolge von Unzufriedenheit oder von Mißtrauen selbst aktiv opportunistisch agiert, ist relevant und wird bei späterer Gelegenheit noch einmal aufgenommen. Es zeigt sich, daß nicht nur die Ausbeutung von Quasi-Renten durch den Unabhängigen heraufbeschworen wird, sondern auch vom Abhängigen ausgehen kann.

Mit Credible Commitments kann die Motivierung des Partners zum Engagement in der Geschäftsbeziehung erfolgen. Diese sollen zusätzliche Bindungseffekte erzeugen, indem zur Stimulierung des Austauschs „self-enforcing agreements“ installiert werden. Der investierende Partner sieht sich mit dem Verlust der Investitionen konfrontiert, falls er sich opportunistisch verhält und die Beendigung der Beziehung in Erwägung zieht oder androht. Dadurch versichert er glaubhaft sein Bindungsinteresse. Zugleich kommt darin der Wille zum Ausdruck, zu Zwecken der Stabilisierung der Beziehung mit Langfristcharakter kurzfristige Opfer in Kauf zu nehmen[244]. So schlagen Fein und Anderson Selektivität als Zusicherung in Absatzkanälen vor. Bei einer gewährten Exklusivität der Belieferung bzw. des Verkaufs wird zum Zwecke von engen Beziehungen auch selbst auf Größenvorteile verzichtet[245]. Ähnlich wirken auch Geiseln[246], die dem Investor z. B. in Form von Bußgeldern im Gegenzug für spezifische Investitionen vertraglich zugesichert werden für den Fall, daß, die der Partner die Beziehung vertragsbrüchig verläßt. Eine andere Geisel, die ausgeliefert werden kann und sehr wirksam ist, stellt die (öffentliche) Reputation für erwiesene Verläßlichkeit dar[247]. Diese geht verloren, wenn der Unabhängige sich nicht an die Abmachungen hält.

---

[242] Vgl. Heide (1994), S. 75.
[243] Vgl. Kumar/Scheer/Steenkamp (1995a), S. 54. Diese bezieht sich bei Kumar et al. allerdings auf „supplier fairness“ gegenüber Absatzmittlern.
[244] Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987)
[245] Vgl. Fein/Anderson (1997), S. 33.
[246] Vgl. Williamson (1985), S. 169.
[247] ebd. S. 70, 73.

Credible commitments als bewußt getätigte, zweckgebundene Investitionen sind allerdings Gefahren der opportunistischen Ausbeutung ausgesetzt[248]. Die andere, bei gleicher Ausgangsposition nun unabhängige, Seite kann drohen, von der Geschäftsbeziehung zurückzutreten, falls nicht über die Verteilung der Quasi-Rente neu verhandelt wird[249]. Dies ist eine glaubhafte Drohung, weil nur der Investor einseitig an seine spezifische Investitionen gebunden ist. Charakteristisch für credible commitments ist also, daß sie mit einer Schwächung der eigenen Position verbunden sind, da freiwillig die Abwanderung zu alternativen Beziehungen beschränkt wird.

An dieser Stelle bietet sich, analog zur Problematik des „dependence balancing", eine Betrachtung der Optionen des Abhängigen aus verschiedenen Perspektiven an. Einerseits kann der Abhängige danach trachten, seine Abhängigkeit zu reduzieren, (und die des Unabhängigen zu erhöhen[250]). Dann ist ihm das Ausmaß seiner sich in den spezifischen Assets widerspiegelnden Bindung zu hoch. Das wäre z. B. der Fall, wenn ein (zu) stark spezialisierter Anbieter die Gefahr der Rückwärtsintegration durch den die zunehmende Abhängigkeit wahrnehmenden Kunden antizipiert. Er könnte nun seinen Partner zu bewegen versuchen, eine ausgleichende spezifische Investition zu tätigen, die gleichzeitig sowohl dessen Commitment bezeugen als auch imlizite, sich selbst verstärkende Anreizmechanismen[251] erzeugen. Dies würde dem Abhängigen signalisieren, daß die seinerseits nötigen Inputs für eine langfristig erfolgreiche Marktposition[252] aufgrund der ihm in die Hände gegebenen Geisel nicht aus opportunistischen Gründen gefährdet sind, sondern vielmehr ein enge Bindung erwidert wird.

Andererseits kann der Abhängige das Ziel der Bindungsverstärkung verfolgen, das er durch „credible commitments" realisiert. Ein Zulieferer z. B. geht mit der eigenen Bindung dann ganz bewußt zwar das Risiko ein, dem opportunistischen Hersteller ausgeliefert zu sein[253], er kann sich jedoch infolge der Spezialisierung zunehmend unentbehrlich machen, sich von den Wettbewerbern differenzieren und. zugleich seinen Leistungswillen dokumentieren[254].

---

[248] Vgl. Williamson (1983), S. 522.
[249] Vgl. Söllner (1996), S. 2.
[250] Abhängigkeit infolge spezifischer Investitionen verschafft der Gegenseite einen Vorteil, so daß „an increase in decision control by one party necessarily comes at the other´s expense." Vgl. Heide/John (1992), S. 35.
[251] Vgl. Stump/Heide (1996). Ähnlich könnte ein Partner, bevor er spezifisch investiert, eine Geisel vom anderen fordern, um sich gegen dessen Opportunismus abzusichern.
[252] Vgl. Anderson/Weitz (1992), S. 29.
[253] Vgl. Frazier/Spekman/O´Neal (1988), S. 58.
[254] Vgl. Söllner (1993), S. 163.

Ausgehend davon, daß mit zunehmender Spezialisierung und Überlegenheitsposition gegenüber den Mitbewerbern auch die Abhängigkeit des Herstellers vom Zulieferer steigt, ist nicht nur ein bereits an anderer Stelle beschriebenes „dependence balancing“ erfolgt (was sich primär auf die Struktur der Beziehung auswirkt). Im selben Augenblick wird auch der Handlungsspielraum des Herstellers eingeschränkt, was dessen potentielle opportunistische Interventionen unwahrscheinlicher macht. Hieraus ergibt sich, daß die Neigung zum „räuberischen Überfall“ situationsbedingt variiert und durch die Wahl der Koordinationsform bzw. des Abhängigkeitsgrades beeinflußbar ist.

Hervorzuheben ist ausdrücklich, daß hier über die streng ökonomischen Wechselkosten hinaus das verhaltenswissenschaftliche Konstrukt des Vertrauens eingebunden wird. Ohne detailliert darauf einzugehen, läßt sich feststellen, daß Credible Commitments beim Aufbau von Vertrauen eine eminent wichtige Bedeutung haben[255]. Es wird deutlich, daß in Geschäftsbeziehungen weit mehr zu dauerhafter Bindung beiträgt als nur die Ausstattung mit spezifischen Ressourcen, die zu Wechselkosten führen. Zur Erklärung der Anregung zu spezifischen Investitionen des Partners und der Opportunismusabsicherung ist Vertrauen eine wertvolle Ergänzung der Transaktionskostentheorie., zumal es die Voraussetzung für die Entwicklung von Normen ist.

Abschließend sei noch angemerkt, daß einige Geiseln besser zur Absicherung geeignet sind als andere[256]. So stellen spezifische Investitionen effiziente Kontrollinstrumente dar, die zugleich Wettbewerbsvorteile hervorbringen können[257] und daraus ihren self enforcing-Anreizcharakter beziehen. Der Vorzug liegt auch darin, daß diese Variante eine eher unaufdringliche Form der Opportunismuskontrolle ist. Gleichwohl muß auch auf Grenzen der Geeignetheit von Geiseln zur Opportunismusvorbeugung verwiesen werden. Die Bereitschaft, solche Geiseln in Form spezifischer Investitionen zu überlassen, kann in dem Maße sinken, wie diese Assets durch technologische Veränderungen einem raschen Wertverlust unterliegen. Analog dazu kann diese Art der Unsicherheit den Wert, der der Geisel von seiten des „Geiselnehmers“ beigemessen wird,

---

[255] Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 25.
[256] Vgl. Söllner (1993), S. 164.
[257] Vgl. Stump/Heide (1996), S. 437.

verringern und auf diese Weise die Wirkung des Kontrollinstruments untergraben[258].

Abhängige Unternehmen werden Credible Commitments eher in der passiven Form anwenden, d. h. sie vom Partner nachfragen. Für sie ergibt sich auf dieser Basis ein weites Feld opportunistischer Optionen gegenüber den Investoren. Ob sich eine solche Strategie langfristig auszahlt, ist jedoch höchst zweifelhaft. Bei einer solchen dokumentierten Selbstbindung, Vertrauensvorleistung und Langfristorientierung des Unabhängigen wäre vielmehr das Fundament für eine enge Kooperation gegeben.

Die effiziente Anwendbarkeit impliziter Beherrschungs- und Überwachungsmittel ist nicht immer gegeben[259]. Deshalb müssen zur Reduzierung von, dem opportunistischen Verhalten zugrundeliegenden, Informationsasymmetrien oft auch ex post Monitoringverfahren zum Einsatz gebracht werden[260]. Diese Anstrengungen erstrecken sich auf die Beobachtung von Leistung und Verhalten des ausgewählten Partners. Zwar bietet eine einmal entstandene enge Abhängigkeit unter bestimmten Umständen die Möglichkeit der Einsparung von Transaktionskosten, z. B. wenn aufgrund enger Kooperation der Bedarf an umfangreichen und vordergründigen Überwachungsmaßnahmen abnimmt. Nach Heide und John kann „joint action“ dadurch zur effizienten Kontrolle beitragen, daß beide Partner jeweils in die Entscheidungen der Gegenseite involviert sind[261].

Von dem Ausmaß des durch Opportunismus zu verursachenden Schadens wird es jedoch abhängen, ob die erzielte Einsparung überkompensiert wird. Das heißt, bei hohem Anreiz für den Partner, des anderen Quasi-Rente abzuschöpfen, sowie mit zunehmender Erkenntnis, daß der Partner ex ante bezüglich seiner Fähigkeit und Motivation unzutreffend evaluiert wurde, nimmt die explizite Kontrolle des Partners zu. Dies setzt jedoch die Kenntnis bzw. Erfaßbarkeit der Leistung und Motivation des Partners voraus. So sind bei Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften große Gefahren durch Opportunismus gegeben[262], denen in Form von Monitoringaktivitäten kaum adäquat oder nur unter sehr hohen Transaktionskosten begegnet werden kann. Generell ist diese Form der Absicherung gegen Opportunismus des Unabhängigen durch den Abhängigen mit

---

[258] ebd. S. 437.
[259] Vgl. Heide (1994), S. 79.
[260] Vgl. Stump/Heide (1996), S. 433.
[261] Vgl. Heide/John (1990), S. 27.
[262] Vgl. Kaas (1995), S. 28.

Problemen verbunden. Dieser wird in den meisten Fällen die Regeln des Spiels bestimmen und seinen Einfluß bei der eventuellen Etablierung von Überwachungssystemen geltend machen, so daß mit expliziter Kontrolle überwiegend die Abhängigen (z. B. Zulieferer, der zwingende Vorgaben des Herstellers zu erfüllen hat) konfrontiert sind. Der Abhängige in der Geschäftsbeziehung kann seine spezifischen Assets gegen den Übergriff des Partners schützen; wo nicht von der Abwesenheit von Opportunismus per se ausgegangen werden kann, sind diese der Beziehung gewidmeten Werte gefährdet. Weil vollständige vertikale Integration nicht stets geeignet oder gewünscht ist, kann mittels Normen die Absicherung hergestellt und Transaktionskostenersparnis erreicht werden[263].

Spezifische Investitionen erzeugen Abhängigkeiten des Investors vom Partner. Dies impliziert einen faktischen Verlust eines Teils eigener Kontrollmöglichkeiten an den Partner[264]. In dieser Situation können wechselseitige Verhaltenserwartungen, die von den Partnern geteilt werden - also Normen[265] - über das gemeinsame Wohlverhalten und -befinden die opportunistische Ausnutzung dieses Abhängigkeitszustandes verhindern. Indem sie dem Investor trotz seiner Abhängigkeit ein gewisses Maß an vertikaler Kontrolle über das (vorgegebene) Verhalten des Partners und so Sicherheit geben, fungieren Normen als institutionale Substitute[266].

Relationale Normen senken die Unsicherheit bezüglich des Verhaltens des Partners und machen ihn berechenbarer. Daraus entsteht die Möglichkeit der Tätigung von Investitionen, die bei Abwesenheit von Normen zu riskant und deren Schutz zu kostspielig wäre. Transaktionen mit ursprünglich ungünstiger Ausgangslage können dann im Rahmen dieser Institution abgewickelt werden.
Aufgrund der Tatsache, daß Normen nur längerfristig entwickelbar sind, entsteht für den abhängigen Partner das Problem, daß er mit Beginn der Geschäftsbeziehung auf die Etablierung dieser hinwirken muß. Einseitige investive Vorstöße im Verlaufe einer Geschäftsbeziehung die Regel sind, da sie entweder die erforderliche Leistungsfähigkeit absichern bzw. glaubhaft die eigene

---

[263] Heide/John (1992), S. 33; Heide/John (1990), S. 34.
[264] ebd. S. 32.
[265] Normen setzen sich aus der Bereitschaft zusammen „to *provide information* useful to the partner“, bei Anpassungen *flexibel* zu sein und auch unter schwierigen Umständen *solidarisch* zu handeln. Vgl. Heide/John (1992), S. 34f.
[266] „Informal institutions“ Söllner (1996), S. 9, 14.

Selbstbindung an den Partner signalisieren sollen[267]. Diese können dann durch bereits wirkende Verhaltensrichtlinien abgesichert sein. Zu Beginn der Beziehung besteht jedoch ein diesbezügliches Vakuum, das andere Absicherungsmaßnahmen erforderlich machen kann.

Bleibt festzuhalten, daß Institutionen in Form von relationalen Normen Vertrauen schaffen, das Voraussetzung für vertikale Kontrolle und somit Kontrollmöglichkeiten ist[268]. Dadurch, daß sie den Verhaltensspielraum auch des Unabhängigen beschränken, verringert sich die Unsicherheit für den Abhängigen. Infolge der erzielten Stabilität der Beziehung durch Werte wie Informationsaustausch, Solidarität und gegenseitige hohe Wertschätzung, sind Geschäftsbeziehungen, in denen relationale Normen wirken „better suited to deal with opportunistic behavior"[269]. Somit kommt neben den Bindewirkungen ökonomischer Inputs auch „attitudinal inputs"[270], die von der Transaktionskostentheorie zunehmend aufgegriffen werden, eine eminent hohe Bedeutung zu. Sie tragen zur Verhaltenskonstanz der Partner und so zur Verstärkung des Commitments der Partner bei. Durch Normen werden aufwendige Überwachungsmaßnahmen ersetzt, die die Verminderung der Gefahr des „hold up" zum Ziel haben. Dadurch können in Geschäftsbeziehungen mit Abhängigkeitsverhältnissen deutlich die Transaktionskosten reduziert werden. Sie sind daher eng mit Abhängigkeit verbunden, sowohl deren Voraussetzung als auch deren Folge. Es zeigt sich, daß Opportunismus nicht die einzige Verhaltensnorm und auch keine feste Größe ist[271]. Insofern wird die ursprüngliche Einschätzung Williamson´s wieder aufgenommen, daß Normen von Opportunismus bis Kontrolle reichen können[272]. Somit wird der Opportunismus zur Variable, die mit attitudinal inputs wie Normen in Abhängigkeit erzeugenden Geschäftsbeziehungen beeinflußt werden kann[273].

6.1.2.2 Beschränkte Rationalität, exogene Unsicherheit und Komplexität

Hohe Unsicherheit über gegenwärtige und künftige Transaktionsbedingungen führt zu dem Bestreben, diese zu reduzieren, da aufgrund der beschränkten

---

[267] Vgl. Anderson/Weitz (1992), S. 18.
[268] Vgl. Heide/John (1992), S. 33.
[269] Vgl. Pilling/Crosby/Jackson (1994), S. 248.
[270] Vgl. Söllner (1996), S. 14.
[271] Vgl. Heide/John (1992) S. 34.
[272] Vgl. Williamson (1975), S. 26.
[273] Vgl. Söllner (1996), S. 14.

Rationalität sicheres Wissen verhindert wird[274]. Bei mittlerer Spezifität ist die Etablierung von Geschäftsbeziehungen das geeignete Mittel dazu. Allerdings kann die Enge der Geschäftsbeziehung und damit die Abhängigkeit durch vorzunehmende beziehungsspezifische Investitionen davon beeinflußt werden, wie hoch der Investor die Risiken aus der Irreversibilität seiner Ressourcen einschätzt[275].

Dies führt eventuell dazu, daß Anpassungen an Modifikationen und technologische Zwänge nicht elastisch genug vorgenommen werden können. Daher sind weit ausgelegte, relationale Verträge ein flexibles Instrument, das allerdings opportunistischer Intervention Möglichkeiten eröffnet[276]. Die Komplexität von mittelspezifischen Transaktionen trägt durch Informationsbarrieren noch zusätzlich zu opportunistischen Gefahren bei.

Aus der Sicht des Abhängigen wären grundsätzlich zwei Optionen denkbar. Die erste ist, bei eventuellen eigenen Informationsvorsprüngen Kapital aus der Situation zu schlagen, indem sich opportunistisch verhalten wird. Diese Möglichkeit besteht prinzipiell, ist also nicht auf die Ausbeutung der Quasi-Rente durch den relativ Unabhängigen beschränkt. Joshi und Arnold machen auf das Bestreben aufmerksam, die durch die Abhängigkeit hervorgerufenen Nachteile durch Opportunismus wettzumachen[277]. Eine Erklärung für dieses Verhalten kann mit divergierenden Interessen in asymmetrischen Beziehungen gegeben werden, die zu Konflikten, sinkendem Vertrauen und Abbau von Commitment führen[278]. Dieses Verhalten ist allerdings destruktiv und kurzsichtig, und muß daher im Kontext mit dem Verhalten des unahhängigen Partners gesehen werden. Wenn sich dieser auf anhaltende, die Abhängigkeit des Partners und Ungerechtigkeit in der Beziehung vertiefende Aktivitäten fokussiert, kann ein Abhängiger oftmals nicht umhin, in dieser Weise zu reagieren, da er nicht über eine breite Palette an Reaktionsmöglichkeiten hat. Ähnlich führt auch überzogene Machtdemonstration zu (sichtbarem oder subtilem Widerstand) bzw. zur Suche nach alternativen Partnern[279].

---

[274] Vgl. Baur (1990), S. 50. Buchanan verweist darauf, daß erst bei hoher Unsicherheit spezielle organisationale Designs an Bedeutung gewinnen. Vgl. Buchanan (1992), S. 73.
[275] Vgl. Plinke/Söllner (1997), S. 7.
[276] Vgl. Baur (1990), S. 72.
[277] Vgl. Joshi/Arnold (1996), S. 6.
[278] Vgl. Kumar/Scheer/Steenkamp (1995b), S. 348, 350.
[279] Vgl. Gassenheimer/Calantone (1994), S. 191.

Die Demonstration oder Androhung einer eventuellen Ausbeutung eines hoch spezifischen Wissens, das dem Abhängigen auch die Erhöhung der Abhängigkeit des Unabhängigen gestattet, ist nicht nur eine Art des „dependence balancing“, weil es einseitig aufgebaute Spezifität relativiert. Es gestattet dem Abhängigen

Eine andere Möglichkeit des Abhängigen, auf Informationsasymmetrien zu reagieren, besteht im Informationsaustausch mit dem Partner. Dies bietet sich in erster Linie an, wenn beiderseits erhebliche Informationsbarrieren wahrgenommen und einvernehmlich gelöst werden, womit ein Kennzeichen von „gesunden“, auf Normen vertrauenden Partnerschaften angesprochen werden. Aus Sicht des Abhängigen relevanter wäre ein funktionierender Informationstransfer bei eigenen, einseitigen Informationsdefiziten. Dieser trägt dann zur Ausbalancierung der Informationsdiskrepanz und somit Vorbeugung von opportunistischen Übergriffen durch den Abhängigen bei. Insbesondere, wenn spezifische Investitionen einer Seite geplant sind, sollte diese den Informationsaustausch, „sharing of benefits and burdens, and the provision of operating controls“ forcieren[280].

Abhängigkeitsverhältnisse können Informationsdefizite beseitigen und die Kommunikation fördern. Die Geschäftsbeziehung hat über eine enge, symmetrische Struktur die Möglichkeit, einen direkten Einfluß auf die Transaktionskosten zu nehmen. Indem die Abhängigkeit zur Konvergenz der Interessen führt[281], werden nicht nur die Absicherungskosten von Verhaltensgefahren gesenkt, sondern auch bessere Outputs erzielt[282].

Somit läßt sich festhalten, daß vor allem aus solchen Transaktionsbedingungen, bei denen die Leistung schwer zu evaluieren ist und die allgemeine Unsicherheit intensivere Kommunikation erfordert[283], die Notwendigkeit von ausbalancierten Geschäftsbeziehungen abzuleiten ist. Auch hier wird deutlich, daß die transaktionskostentheoretische Evaluierung von Abhängigkeitsverhältnissen aus nichtökonomischen Ansätzen vielerlei Anregungen entnehmen kann.

---

[280] Vgl. Pilling/Crosby/Jackson (1994), S. 249.
[281] Vgl. Kumar/Scheer/Steenkamp (1995b), S. 349.
[282] Vgl. Buchanan (1992), S. 74.
[283] Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 12.

6.1.2.3 Atmosphäre

Auch die Transaktionsatmosphäre, hier aber vor allem die Atmosphäre innerhalb der Beziehung, ist in der Transaktionskostentheorie von Bedeutung. So ist das opportunistische Verhaltenspotential infolge unterschiedlicher Grundhaltungen und Werte der Beziehungspartner nicht konsistent[284]. Vor dem Hintergrund der Abhängigkeitsproblematik ist auf die Bedeutung der Identität des Partners abzustellen, deren Geeignetheit schon in der Vorvertragsphase zu prüfen ist.
Grundsätzlich kann die sich aus Abhängigkeitsausmaß und -verteilung (Asymmetrie) ergebende vorherrschende Atmosphäre in der Beziehung als Einflußfaktor der opportunistischen Neigungen und somit der Effizienz der Beziehung gewertet werden.

Allerdings kann die Atmosphäre nur hinreichend diskutiert werden, wenn über das enge Kosten-Korsett hinaus auch relationale Aspekte einbezogen werden. Anpassungen in der Geschäftsbeziehung sind dann nicht nur die Konsequenz von Macht- und Abhängigkeitsungleichgewichten, sondern auch „reciprocal demonstrations of commitment and trust in the relationship“[285]. Die Wirkungen von Normen und Werten wurden in diesem Kapitel bereits eingehend diskutiert. Informationsaustausch, die Bereitschaft zur Anpassung an neue Erfordernisse und wechselseitige Gefühle der solidarischen Verbundenheit führen die Geschäftsbeziehung auf ein hohes Niveau der Interdependenz, die zugleich Voraussetzung und Folge von Vertrauen ist[286]. Daher ist die Entwicklung von gemeinsamen Normen eine der Hauptaufgaben des Abhängigen, wenn er an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert ist. Es ist festzustellen, daß diese „attitudinal inputs“ gleichzeitig die Verbindung zwischen relationalen und kostenorientierten Konstrukten herstellen, weil sie als Substitute von Absicherungsmaßnahmen Transaktionskosten sparen und die Effizienz der Koordinationsform verbessern. Letzteres wird auch dadurch realisiert, daß „the transfer of technological and managerial skills between the firms“ von Abhängigen angeregt und vorteilhaft gestaltet wird, um somit Synergien auszuschöpfen und die individuellen Stärken zu verschmelzen[287].

---

[284] Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 180.
[285] Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed (1991), S. 34.
[286] Vgl. Heide/John (1992), S. 33.
[287] Frazier/Spekman/O´Neal (1988), S. 56.

6.2 Strategien des Unabhängigen

Im Mittelpunkt der bisherigen Ausführungen stand die asymmetrische Geschäftsbeziehung, wie sie sich aus der Sicht des (relativ) Abhängigen zeigt. Die Möglichkeiten für abhängige Partner zu eigenen Entscheidungen sowie zur Beeinflussung des Gegenübers sind sehr beschnitten. Wechselkosten bedingen das Verbleiben des Abhängigen, auch wenn wegen der mittleren Ausprägungen der Spezifität eine Abwanderung noch nicht ausgeschlossen ist.

Unter diesen Bedingungen stehen dem (relativ) Unabhängigen zwei grundsätzliche Strategien offen: einerseits die Zementierung bzw. Verstärkung des Abhängigkeitszustandes oder andererseits die Umsetzung der Einsicht, daß auf lange Sicht ausgewogen gestaltete, enge Interdependenzen zu verbesserter gemeinsamer Leistung führen[288].

Die erste Option ist wird in der Praxis durchaus häufig verfolgt. Man denke nur an die Situation vieler Zulieferer in der Automobilindustrie, die in schwerwiegende Bedrängnis geraten, weil ihre Handlungsspielräume stark eingeschränkt sind. Ein unabhängiger, weit größerer und finanzstärkerer Hersteller kann von seinen Machtvorsprüngen Gebrauch machen. Vor allem aber könnte er gewillt sein, einen für ihn vorteilhaften Zustand auf Dauer zu erhalten und sogar auszubauen, indem er seine(n) Zulieferer in zunehmende Abhängigkeit bringt. Dabei reicht das Spektrum der möglichen Instrumente von Machtdurchsetzung wie Preisdiktaten über die zunehmende Übertragung von Bevorratungsaufgaben, und sowie Vernetzung der Beteiligten hin zu Just in time-Belieferung[289]. In Verträgen mit langfristiger Bindung (und Restriktionen) und dem Überlassen von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind verdeckte Formen der engeren Bindung auszumachen, die beim Abhängigen auf weniger Widerstand stoßen dürfte, war doch oben die Spezifitätserhöhung als Chance für eine Verringerung der Austauschbarkeit identifiziert worden. Bei einer solchen Kumulation der spezifischen Assets könnte der überlegene Hersteller die Quasi-Rente aus den spezifischen Investitionen des Zulieferers so lange abschöpfen, bis das sehr hohe Spezifitätsniveau eine Integration nahelegt.

Ein solches, vollkommen auf Eigennutz gerichtetes Verhalten ist beobachtbar und vielleicht auch längerfristig erfolgreich. Allerdings muß darauf verwiesen werden,

---

[288] Vgl. Buchanan (1992), S. 74.
[289] Vgl. Freiling (1995), S. 162.

daß solche ausgeprägten Asymmetrien langfristig weniger stabil sind[290] und die Profitabilität der Beziehung dezimieren. Daher kommt auch die zweite Option in Betracht. Neben positiven Wirkungen von Abhängigkeit wie stärkerem Commitment wird auch Opportunismus des Abhängigen geradezu herausgefordert[291]. Dieser bietet die Chance, die abgeschöpfte Quasi-Rente zurückzugewinnen. Abgesehen davon könnte der den Opportunismus des Herstellers antizipierende Zulieferer vorsorglich opportunistisch handeln bzw. aggressiv vergeltend reagieren[292]; dies um so mehr, als ihm eine Abwanderung nicht möglich ist[293]. Ein unabhängiger Hersteller müßte dann, um die aufwendigen Absicherungskosten zu vermeiden, zusammen mit der Abhängigkeit auch relationale Bindungen pflegen, die die in dieser Situation vorhandene Tendenz zum Opportunismus kompensieren[294]. „Statt also opportunistischem Verhalten mit einem ebensolchen zu begegnen, wird der kluge Machthaber“[295] eine kurzsichtige Ausbeutung, die Widerstand oder Abwanderungsbemühungen des Abhängigen hervorrufen kann und somit auch angesammelte beziehungsspezifische Werte oder Investitionen des Unabhängigen in Mitleidenschaft zieht, vermeiden. Eine effektive Nutzung von Machtvorteilen ist so geartet, daß „the dominant party motivates the weaker party to comply with demands“[296]. Die Unterstützung des Abhängigen durch den Unabhängigen, mithin ein partnerschaftlicher Umgang, kann zu stärkerem Commitment und somit einer gewissen Willfährigkeit des Abhängigen führen[297]. So kann der Unabhängige, wenn er sich gegenüber dem Partner „fair“, also gerecht, verhält, „Feindschaft“ des Abhängigen vorbeugen[298].

Das Bestreben des Abhängigen, infolge empfundener Ungerechtigkeit die Inputs in die Geschäftsbeziehung zu verringern, könnte den abhängigen Partner derart schwächen, daß Auswirkungen auf die gesamte Wertkette zu befürchten sind[299]. Nach Joshi und Arnold könnte sich der Abhängige um die Formierung einer Koalition mit anderen von diesem Partner Abhängigen bemühen, um so Verhandlungsmacht zu gewinnen[300]. Außerdem könnte sich durch strategisch

---

[290] Vgl. Anderson/Weitz (1989), S. 320.
[291] Vgl. Joshi/Arnold (1996), S. 6.
[292] ebd. S. 7.
[293] Vgl. Söllner (1993), S. 226.
[294] Vgl. Joshi/Arnold (1996), S. 21.
[295] Williamson (1990), S. 55.
[296] Gassenheimer/Calantone/Schmitz/Robicheaux (1994), S. 227.
[297] Vgl. Gassenheimer/Calantone (1994), S. 194.
[298] Vgl. Kumar/Scheer/Steenkamp (1995a), S. 55.
[299] Vgl. Söllner (1993), S. 226.
[300] Vgl. Joshi/Arnold (1996), S. 6.

neuausgerichtete, kooperierende System-Zulieferer eine Verringerung der Fertigungstiefe des unabhängigen Herstellers ergeben, die zu dessen steigender Abhängigkeit beiträgt.

Insgesamt läßt sich feststellen, daß der „Unabhängige“ trotz einer Position der Stärke nicht strikt auf die Forcierung und Ausbeutung von Abhängigkeit setzen kann, wenn er nicht Opportunismus und Einbußen hinsichtlich der Effizienz und Profitabilität der Geschäftsbeziehung riskieren will. Letztendlich ist auch seine Effektivität davon betroffen. „When two parties are able to influence each other because of dependence, the positive consequences of power are more likely to occur“[301].

[301] Vgl. Heide/John (1988), S. 34.

7 Ausblick

Nachdem in den vorstehenden Kapiteln die Geschäftsbeziehung und Abhängigkeit erarbeitet und sodann miteinander verknüpft wurden, zeigte sich, daß mit der Transaktionskostentheorie eine erklärungsstarke, aber noch ergänzungsbedürftige Theorie zur Verfügung steht. Die Herleitung von Stabilität in Geschäftsbeziehungen über ökonomische Wechselkosten ist allein ebensowenig hinreichend wie die Bedeutung und Zufriedenheit, die von den dargestellten nichtökonomischen, effektivitätsorientierten Theorien als Determinanten vorgeschlagen werden.

Eine Vervollständigung des institutionenökonomischen, im speziellen transaktionskostentheoretischen, Rahmenwerks durch die oben beschriebenen „informal institutions“, durch die Konstrukte Vertrauen und Commitment verspricht enorme Impulse. Dies würde der Transaktionskostentheorie insbesondere einen Zugang zum von ihr noch wenig erschlossenen Gesamtwerk „relational exchange“ ermöglichen. Neben den Normen sind auch noch weitere wirkungsvolle Institutionssubstitute zu evaluieren. Die vorgebrachte Kritik, der Transaktionskostenansatz würde nur in ungenügender Weise Erklärungen für den relationalen Austausch liefern können[302], ist so deutlich nicht mehr haltbar, aber berechtigt. Die Transaktionskostentheorie ist immer noch ein Partialansatz, der die aktive Gestaltung der Umwelt wie auch die Anpassung an diese als Transaktionskostensenkungsmaßnahme ansieht. In diesem Sinne ist auch Abhängigkeit zu verstehen - als Widerspiegelung der aktuell effizientesten Koordinationsform. „The economic perspective focuses on the efficiency of maintaining dependence between buyers and sellers rather than on control“[303]. Von daher sind von diesem Ansatz keine Wunder zu erwarten, jedoch fruchtbare Weiterentwicklungen.

---

[302] Vgl. Frazier/Spekman/O´Neal (1988), S. 63.
[303] Gassenheimer/Calantone/Schmitz/Robicheaux (1994), S. 225.

Literaturverzeichnis

Anderson, E./Weitz, B. A.: Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, in: Marketing Science, Vol. 8 (1989) (Fall), S. 310-323.

Anderson, E./Weitz, B. A.: The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29 (1992), S. 18-34.

Anderson, J. C./Håkansson, H./Johanson, J.: Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, in: Journal of Marketing, Vol. 58 (1994) (October), S. 1-15.

Bain, J. S.: Barriers to New Competition. Their Characters and Consequences in Manufacturing Industries, Cambridge, 1956.

Baur, Cornelius: Make-or-Buy- Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie, München: Verlag V. Florentz, 1990.

Bourantas, D.: Avoiding Dependence on Suppliers and Distributors, in: Long Range Planning, Vol. 22 (1989) (June), S.140-149.

Buchanan, L.: Vertical Trade Relationships. The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals, Vol. 24 (1992) (February), S. 65-75.

Commons, J. R.: Institutional Economics, New York: Madison, 1934.

Cook, K. S./Emerson, R. M.: Power, Equity and Commitment in Exchange Networks, in: American Sociological Review, Vol. 43 (1978) (October), S. 721-739.

Cyert, R. M./March, J. G.: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall, 1963.

Day, G. S.: The Capabilities of Market-Driven Organizations, in: Journal of Marketing, Vol. 58 (1994) (October), S. 37-52.

Diller, H./Kusterer, M.: Beziehungsmanagement, in: Marketing ZFP, 10. Jg. (1988) Heft 3, S. 211-220.

Dwyer, F. R./Schurr, P. H./Oh, S.: Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 51 (1987) (April), S. 11-27.

El-Ansary, A. I./Stern, L. W.: Power Measurement in the Distribution Channels, in: Journal of Marketing Research, Vol. 9 (1972) (February), S. 47-52.

Emerson, R.: Power-Dependence-Relations, in: American Sociological Review, Vol. 27 (1962) (February), S. 31-41.

Fein, A. J./Anderson, E.: Patterns of Credible Commitments: Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels, in: Journal of Marketing, Vol. 61 (1997) (April), S. 19-34.

Frazier, G. L./Rody, R.: The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels, in: Journal of Marketing, Vol. 55 (1991) (January), S. 52-69.

Frazier, G. L./Spekman, R. E./O´Neal, C. R.: Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets, in: Journal of Marketing, Vol. 52 (1988) (Oktober), S.52-67.

Freiling, J.: Die Abhängigkeit der Zulieferer, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, Gabler, 1995.

Galbraith, J. K.:The New Industrial State, Boston: Houghton-Mifflin, 1967.

Ganesan, S.: Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 58 (1994) (April), S. 1-19.

Gassenheimer, J. B./Calantone, R. J.: Managing Economic Dependence and Relational Activities within a Competitive Channel Environment, in: Journal of Business Research, Vol. 29 (1994), S. 189-197.

Gassenheimer, J. B./Calantone, R. J./Schmitz, J./Robicheaux, R.: Models of Channel Maintenance: What is the Weaker Party to Do?, in: Journal of Business Research, Vol. 30 (1994), S. 225-236.

Hallén, L./Johanson, J./Seyed-Mohamed, N.: Interfirm Adaption in Business Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 55 (1991) (April), S. 29-37.

Heide, J. B.: Interorganizational Governance in Marketing Channels, in: Journal of Marketing, Vol. 58 (1994) (January), S. 71-85.

Heide, J. B./John, G.: The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, in: Journal of Marketing, Vol. 52 (1988) (January), S. 20-35.

Heide, J. B./John, G.: Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships, in: Journal of Marketing Research, Vol. 27 (1990) (February), S. 24-36.

Heide, J. B./John, G.: Do Norms really matter?, in: Journal of Marketing, Vol. 56 (1992) (April), S. 32-44.

Heide, J. B./Weiss, A.: Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets, in: Journal of Marketing, Vol. 59 (1995) (July), S. 30-43.

Homans, G. C.: Social Behavior as Exchange, in: American Journal of Sociology, Vol. 63 (1958) (May), S. 597-606.

Jackson, B. B.: Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships, Lexington, MA. D: Lexington Books, 1985.

Johanson, J./Mattsson, L.-G.: Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 2 (1985), S. 185-195.

Joshi, A. W./Arnold, S. J.: The Partially Mediating Role of Buyer Commitment in the Buyer Dependence - Buyer Opportunism Relationship, in: Parvatiyar, A./Sheth, J. N. (Hrsg.): Working Paper Proceeding. Contemporary Knowledge of Relationship Marketing, Atlanta: Roberto C. Goizueta Business School Emory University, 1996.

Kaas, K. P.: Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: Kaas, K. P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und neue Institutionenökonomie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35 (1995), S. 19-42.

Kelley, H. H./Thibaut, J. W.: Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence, New York: John Wiley & Sons, 1978.

Klein, B./Crawford, R. G./Alchian, A. A.: Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: Journal of Law and Economics, Vol. 21 (1978), S. 297-326

Kleinaltenkamp, M./Rieker, S. A.: Kundenorientierte Organisation, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin Heidelberg: Springer, 1997, S. 161-217.

Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Söllner, A.: Drum prüfe, wer sich ewig bindet, in: Relationship Marketing - Beziehungen und Kompetenz erfolgreich in Szene setzen, in: Sondernummer der asw, 39. Jg. (1996) (Oktober), S. 152-157.

Kumar, N./Scheer, L./Steenkamp, J.-B.: The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, in: Journal of Marketing Research, Vol. 32 (1995a) (February), S. 54-65.

Kumar, N./Scheer, L./Steenkamp, J.-B.: The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, in: Journal of Marketing Research, Vol. 32 (1995b) (August), S. 348-356.

Macauley, S.: Non-contractual Relations in Business. A Preliminary Study, in: American Sociological Review, Vol. 28 (1963), S. 55-70.

Macneil, I. R.: Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, in: Northwestern University Law Review, Vol. 72 (1978), S. 854-905.

Macneil, I. R.: The New Social Contract - An Inquiry into Modern Contractual Relations, New Haven, CT: University Press, 1980.

Morgan, R. M./Hunt, S. D.: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58 (1994) (July), S. 20-38.

Pfeffer, J./Salancik, G. R.: The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective, New York: Harper and Row, 1978.

Picot, A.: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg. Heft 2 (1982), S. 267-284.

Picot, A.: Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in:

Ordelheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart: Poeschel, 1991, S. 143-170.

Picot, A./Dietl, H.: Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg. (1990) Heft 4 (April), S. 178-184.

Picot, A./Schneider, D./Laub, U.: Transaktionskosten und innovative Unternehmensgründung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg. (1989), S.358-387.

Pilling, B. K./Crosby, L. A./Jackson, D. W.: Relational Bonds in Industrial Exchange. An Experimental Test of the Transaction Cost Economic Framework, in: Journal of Business Research, Vol 30 (1994), S. 237-251.

Plinke, W.: Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./ Engelhardt, W. H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart: Poeschel, 1989, S. 305-325.

Plinke, W.: Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgütermarketing, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg. (1992) (Heft 9), S. 830-846.

Plinke, W.: Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin Heidelberg: Springer, 1997, S. 1-62.

Plinke, W./Söllner, A.: Screening von Risiken in Geschäftsbeziehungen, in: Engelhardt, W. E./Backhaus, K./Günter, B./Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Raffeé, H. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden: Gabler, 1997, S. 331-364.

Preß, B.: Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin Heidelberg: Springer, 1997, S. 63-111.

Provan, K. G./Skinner, S. J.: Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations, in: Academy of Management Journal, Vol. 32 (1989) (1), S. 202-212.

Richter, R.: Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart: Poeschel, 1991, S. 395-429.

Schmidt, R. H.: Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie, Wiesbaden: Gabler, 1983.

Schmitz, G.: Marketing für professionelle Dienstleistungen, Wiesbaden: Gabler, 1997.

Schwaner, J.: Integration von Kunden und Lieferanten. Analyse langfristiger Geschäftsbeziehungen auf Businessmärkten, Wiesbaden: Gabler, 1996.

Simon, H. A.: Administrative Behavior, New York, 1947.

Söllner, A.: Asymmetrical Commitment, in: Sheth, J. N./Söllner, A. (Hrsg.): Development, Management, Governance of Relationships, Arbeitspapier International Conference on Relationship Marketing, Humboldt-University at Berlin, 1996, S. 299-312.

Söllner, A.: Commitment in Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden: Gabler, 1993.

Spekman, R. E./Strauss, D.: An Exploratory Investigation on Strategic Vulnerability and Its Impact on Buyer-Seller Relationships, in: Backhaus, K./Wilson, D. T. (Hrsg.): Industrial Marketing. A German-American Perspective, Berlin:Springer, 1986, S. 115-133.

Stump, R./Heide, J. B.: Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships, in: Journal of Marketing Research, Vol. 32 (1996) (November), S. 431-441.

Thibaut, J. W./Kelley, H. H.: The social psychology of groups, New York: John Wiley & Sons, 1959.

Webster, F.: The Changing Role of Marketing in the Corporation, in: Journal of Marketing, Vol. 56 (1992) (Oktober), S. 1-17.

Weiss, A. M./Anderson, E.: Converting from Independent to Employee Salesforces: The Role of Perceived Switching Costs, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29 (1992) (February), S. 101-115.

Williamson, O. E.: Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications, New York: Free Press, 1975.

Williamson, O. E.: Credible Commitments. Using Hostages to Support Exchange, in: The American Economic Review, Vol. 73 (1983) (September), S. 519-540.

Williamson, O. E.: The Economic Institutions of Capitalism, New York: Free Press, 1985.

Williamson, O.E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen: 1990.