



**Institut für Produktion und
Industrielles Informationsmanagement**

Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski
Universität Duisburg-Essen
Campus Essen
Fachbereich 5: Wirtschaftswissenschaften
Universitätsstraße 9, D – 45141 Essen
Tel.: ++49 (0) 201/ 183-4007
Fax: ++49 (0) 201/ 183-4017



**Institut für Handelsmanagement und
Netzwerkmarketing**

Univ.-Prof. Dr. Dieter Ahlert
Universität Münster
Fachbereich 4: Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät
Am Stadtgraben 13 -15, D – 48143 Münster
Tel.: ++49 (0) 251/ 83-22808
Fax: ++49 (0) 251/ 83-22032

Dieter Ahlert/Stephan Zelewski (Hrsg.)

**State-of-the-art der Bewertung von
Kooperationspartnerbeziehungen**

MOTIWIDI-Projektbericht 8

Reinhard Schütte

Peter Kenning

Malte L. Peters



MOTIWIDI (Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Forschungsvorhabens "Wissensintensive Dienstleistungen" gefördert (Förderkennzeichen 01HW0163) und vom Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) betreut.

Die Mitglieder des Projektteams danken für die großzügige Unterstützung ihrer Forschungs- und Transferarbeiten.

Essen / Münster 2004
Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

| | |
|---|------------|
| Abkürzungs- und Akronymverzeichnis | III |
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| Tabellenverzeichnis | V |
| 1 Motivation, Zielsetzung und Aufbau | 1 |
| 2 Grundlagen | 3 |
| 2.1 Konzeptualisierung des Terminus „Theorie“..... | 3 |
| 2.2 Kooperation und Kooperationsformen..... | 4 |
| 2.2.1 Merkmale des Terminus Kooperation..... | 4 |
| 2.2.2 Kooperationsformen..... | 5 |
| 2.2.3 Definition des Terminus Kooperation..... | 12 |
| 2.2.4 Einordnung der Kooperationsformen in das erweiterte Beziehungsartenraster..... | 13 |
| 3 Theorien | 16 |
| 3.1 Prinzipal-Agent-Theorie..... | 16 |
| 3.1.1 Einführung in die Prinzipal-Agent-Theorie..... | 16 |
| 3.1.2 Definition theorieimmanenter Termini..... | 17 |
| 3.1.3 Annahmen der Prinzipal-Agent-Theorie..... | 18 |
| 3.1.4 Gesetzesartige Aussagen der Prinzipal-Agent-Theorie..... | 20 |
| 3.1.5 Erklärungsgehalt der Prinzipal-Agent-Theorie..... | 20 |
| 3.1.6 Anwendung der Prinzipal-Agent-Theorie..... | 21 |
| 3.2 Transaktionskostentheorie..... | 23 |
| 3.2.1 Einführung in die Transaktionskostentheorie..... | 23 |
| 3.2.2 Definition theorieimmanenter Termini..... | 23 |
| 3.2.3 Annahmen der Transaktionskostentheorie..... | 25 |
| 3.2.4 Gesetzesartige Aussagen der Transaktionskostentheorie..... | 26 |
| 3.2.5 Erklärungsgehalt der Transaktionskostentheorie..... | 26 |
| 3.2.6 Anwendung der Transaktionskostentheorie..... | 27 |
| 3.3 Ressourcenbasierte Theorie..... | 28 |
| 3.3.1 Einführung in die Ressourcenbasierte Theorie..... | 28 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.3.2 | Definition theorieimmanenter Termini | 28 |
| 3.3.3 | Annahmen der Ressourcenbasierten Theorie | 28 |
| 3.3.4 | Gesetzesartige Aussage der Ressourcenbasierten Theorie..... | 30 |
| 3.3.5 | Erklärungsgehalt der Ressourcenbasierten Theorie..... | 30 |
| 3.3.6 | Anwendung der Ressourcenbasierten Theorie..... | 31 |
| 3.4 | Spieltheorie..... | 32 |
| 3.4.1 | Einführung in die Spieltheorie..... | 32 |
| 3.4.2 | Definition theorieimmanenter Termini | 34 |
| 3.4.3 | Annahmen des gewählten Ausschnitts der Spieltheorie | 35 |
| 3.4.4 | Gesetzesartige Aussagen des gewählten Ausschnitts der Spieltheorie..... | 36 |
| 3.4.5 | Erklärungsgehalt des gewählten Ausschnitts der Spieltheorie | 36 |
| 3.4.6 | Anwendung des gewählten Ausschnitts der Spieltheorie | 37 |
| 4 | Darstellung und Operationalisierungsprobleme der Kriterien | 38 |
| 5 | Exemplarische Illustration der Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen | 41 |
| 6 | Zusammenfassende Bemerkungen | 52 |
| | Literatur..... | 53 |

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

| | |
|-------------|---|
| AHP | Analytical Hierarchy Process |
| Aufl. | Auflage |
| bzw. | beziehungsweise |
| CRM | Customer Relationship Management |
| DMNC | Diversified Multinational Company |
| Dr. | Doktor |
| et al. | et alii |
| e.V. | eingetragener Verein |
| f. | folgende |
| ff. | fort folgende |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| Hrsg. | Herausgeber |
| IB | Internationale Beziehungen |
| ICIS | International Conference on Information Systems |
| Jg. | Jahrgang |
| km | Kilometer |
| No. | Number |
| Nr. | Nummer |
| S. | Seite |
| u. | und |
| Univ.-Prof. | Universitätsprofessor |
| URL | Uniform Resource Locator |
| Vgl. | Vergleiche |
| Vol. | Volume |
| vs. | versus |
| z.B. | zum Beispiel |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------------|--|----|
| Abbildung 1 : | Konzeptualisierung einer „Theorie“ | 3 |
| Abbildung 2 : | Definition einer realwissenschaftlichen Theorie | 3 |
| Abbildung 3 : | Merkmale von Spielen in der Spieltheorie | 33 |
| Abbildung 4 : | Hirschjagd-Spiel | 34 |
| Abbildung 5 : | Übersicht über die Kriterien zur Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen | 38 |
| Abbildung 6 : | Skala für die Paarvergleichsurteile | 42 |
| Abbildung 7 : | Formale Darstellung einer Bewertungsmatrix | 42 |
| Abbildung 8 : | Formale Darstellung einer normierten Bewertungsmatrix | 44 |
| Abbildung 9 : | Bewertung des Kriteriums Agentur-Kosten (Prinzipal) | 45 |
| Abbildung 10 : | Bewertung des Kriteriums Agentur-Kosten (Agent) | 46 |
| Abbildung 11 : | Normierung der Kriterienausprägung mit Reziprokwerten | 47 |
| Abbildung 12 : | Bewertung des Kriteriums Transaktionskosten | 48 |
| Abbildung 13 : | Bewertung des Kriteriums Interaktionsintensität | 48 |
| Abbildung 14 : | Bewertung des Kriteriums Synergievorteil | 49 |
| Abbildung 15 : | Bewertung des Kriteriums entgangener Gewinn | 49 |
| Abbildung 16 : | Bewertung der Bedeutung der Kriterien | 50 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|---|
| Tabelle 1 : Merkmale des Terminus „Kooperation“ in der Literatur..... | 4 |
| Tabelle 2 : Kooperationsformen..... | 6 |
| Tabelle 3 : Zuordnung allgemeiner Merkmale von Kooperationen zu Kooperationsformen | 8 |

1 Motivation, Zielsetzung und Aufbau

Der vorliegende Projektbericht entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts „Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI)“.

Im Rahmen dieses Projekts ist intendiert, Defizite bei der Explizierung von erfolgskritischem Wissen bei abteilungs-, standort- oder gar unternehmensübergreifenden wissensintensiven Geschäftsprozessen aus einer Motivationsperspektive zu analysieren sowie basierend auf den Erkenntnissen dieser Analyse die Entwicklung und prototypische Implementierung einer Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC) vorzunehmen.

Die Zielsetzung des vorliegenden Projektberichts besteht darin, Kriterien zur Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen zu erarbeiten. Diese Kriterien dienen als Basis für die Entwicklung der Kooperationspartnerperspektive in der Relationship Management Balanced Scorecard (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003b, S. 20). In der Literatur wird oftmals die Bedeutung von Kooperationen oder zumindest von einzelnen Kooperationsformen – und somit auch von Kooperationspartnerbeziehungen – akzentuiert (vgl. Johnston, Lewin, Spekman, 1999, S. 259). So werden Kooperationen mit dem Ziel eingegangen, Wettbewerbsvorteile zu erlangen (vgl. Gretzinger, Matiaske, Weber, 2002, S. 22). Es wird betont, dass Kooperationen eingegangen werden, um Zugriff auf Ressourcen zu erhalten (vgl. Draulans, deMan, Volberda, 2003, S. 153; Saxton, 1997, S. 443; Ring, Ven, 1992, S. 483). Im Rahmen des Projekts MOTIWIDI findet insbesondere die Ressource Wissen Berücksichtigung.

Zunächst werden in Kapitel 2 Grundlagen dieses Projektberichts erörtert. Zum einen bestehen diese Grundlagen in der Darlegung der Verständnisse der Termini „Theorie“ und „Kooperation“. Zum anderen erfolgt eine differenzierte Betrachtung von „Kooperation“ durch die Analyse verschiedener Kooperationsformen. Darüber hinaus werden die verschiedenen Kooperationsformen in das erweiterte Beziehungsartenraster (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003a, S. 19 ff.) eingeordnet.

In Kapitel 3 werden Kriterien zur Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen auf Basis verschiedener Theorien entwickelt. In diesem Kapitel finden Theorien Berücksichtigung, die in der Literatur zur Analyse von zwischenbetrieblichen Kooperationen verwendet worden sind. Kapitel 4 dient der zusammenfassenden Darstellung dieser Kriterien. Zudem werden in Kapitel 4 etwaige Operationalisierungsprobleme der erarbeiteten Kriterien erörtert. Abschließend erfolgt in Kapitel 5 eine exemplarische Illustration der Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen anhand eines fiktiven Falls.

2 Grundlagen

2.1 Konzeptualisierung des Terminus „Theorie“

In Abbildung 1 sind die Bestandteile einer realwissenschaftlichen Theorie dargestellt (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003a, S. 3):

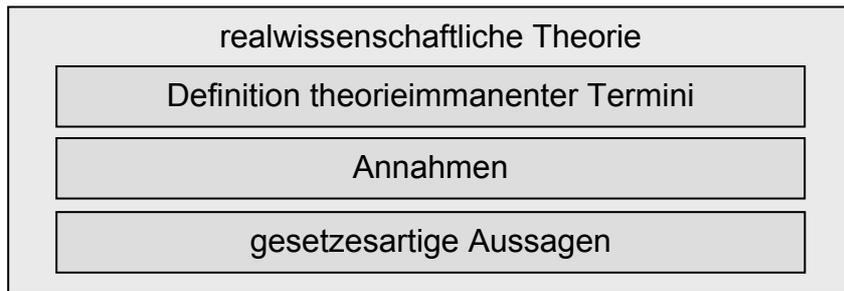


Abbildung 1: Konzeptualisierung einer „Theorie“

In Abbildung 2 wird das Verständnis realwissenschaftlicher Theorien in einer Definition zusammengefasst (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003a, S. 3):

Eine realwissenschaftliche Theorie dient der Beschreibung, Erklärung und Gestaltung eines realen Phänomens. Sie umfasst mindestens eine nicht triviale gesetzesartige Aussage.

Der intendierte Anwendungsbereich einer Theorie kann durch Annahmen eingeschränkt werden. Eine Theorie kann Termini enthalten, die zu ihrem Verständnis benötigt werden.

Abbildung 2: Definition einer realwissenschaftlichen Theorie

2.2 Kooperation und Kooperationsformen

2.2.1 Merkmale des Terminus Kooperation

In der Literatur wird teilweise die Kooperation innerhalb eines Unternehmens betrachtet (vgl. z.B. Lung, 2000, S. 95 ff.). Diese intraorganisationale Betrachtung findet an dieser Stelle keine Berücksichtigung. Die im vorliegenden Projektbericht betrachteten Beziehungen zwischen Kooperationspartnern sind immer interorganisational.

Teilweise wird der Terminus Kooperation in der Literatur als Synonym für Zusammenarbeit aufgefasst (vgl. Bateson, 1988, S. 15). Darüber hinaus sind in Tabelle 1 Merkmale des Terminus Kooperation aus der Literatur angeführt.

| Merkmal | Quellen |
|---|--|
| mindestens ein gemeinsames Ziel der Kooperationspartner | Pieper, 2000, S. 13. |
| simultane Realisierung der Interessen der einzelnen Kooperationspartner | Jost, 2000, S. 512. |
| rechtliche Selbständigkeit der Kooperationspartner | Balling, 1998, S. 15; Pieper, 2000, S. 13; Kaufmann, 1996, S. 26 ff.; Theurl, 2001, S. 73. |
| wirtschaftliche Selbständigkeit der Kooperationspartner | Kaufmann, 1996, S. 26 ff. |
| Gleichberechtigung der Kooperationspartner | Balling, 1998, S. 15. |
| autonome Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Kooperationspartner | Pieper, 2000, S. 13; ähnlich: Dolles, 2002, S. 5. |
| Interdependenz der Kooperationspartner bei der Zielerreichung (Der Grad der Zielerreichung der Kooperationspartner hängt vom Verhalten des jeweils anderen ab.) | Deutsch, 1962, S. 276; Dolles, 2002, S. 5; Pieper, 2000, S. 13; Wurche, 1994, S. 144 f. |
| Notwendigkeit der Handlungen beider Kooperationspartner zur Erreichung eines Ergebnisses | Williams, 1988, S. 7. |
| teilweise keine Kontrolle der Handlungen durch den jeweils anderen Kooperationspartner möglich | Dolles, 2002, S. 5; Wurche, 1994, S. 144; ähnlich: Williams, 1988, S. 7. |
| Reziprozität vorteilhaften Verhaltens der Transaktionspartner | Axelrod, 1995, S. 5. |
| Freiwilligkeit der Zusammenarbeit | Balling, 1998, S. 17; Theurl, 2001, S. 73; Wurche, 1994, S. 144. |

Tabelle 1: Merkmale des Terminus „Kooperation“ in der Literatur

2.2.2 Kooperationsformen

Darüber hinaus finden sich in der Literatur zahlreiche Kooperationsformen, die dem Terminus Kooperation ein Adjektiv voranstellen (vgl. Tabelle 2 auf S. 6). Zum einen wird bei diesen Kooperationsformen nur ein Teil des durch die Merkmale in Tabelle 1 (vgl. S. 4) skizzierten Verständnisses von Kooperation betrachtet. Beispielsweise werden unter horizontalen Kooperationen nur Kooperationen verstanden, bei denen die Kooperationspartner eine Position auf derselben Stufe der Wertschöpfungskette einnehmen (vgl. Tabelle 2 auf S. 6). Zum anderen stehen diese Kooperationsformen teilweise im Widerspruch zu obigem Verständnis von Kooperation, da der Terminus Kooperation in der Literatur oftmals nur mit derselben Semantik wie der Terminus Zusammenarbeit verwendet wird, ohne eine nähere Spezifikation des Terminus anhand von Merkmalen vorzunehmen (vgl. Bateson, 1988, S. 15). Beispielsweise steht die Kooperationsform der „erzwungenen Kooperation“ (vgl. Tabelle 2 auf S. 6) im Widerspruch zum Merkmal „Freiwilligkeit der Zusammenarbeit“ (vgl. Tabelle 1 auf S. 4).

| Adjektiv oder Adjektivtupel | Kooperationsform | Erläuterung |
|--------------------------------------|----------------------------|--|
| horizontal, vertikal und konglomerat | horizontale Kooperation | Die Kooperationspartner nehmen eine Position auf derselben Stufe der Wertschöpfungskette ein (vgl. Brütsch, 1999, S. 37; Helm, Janzer, 2000, S. 24; Sydow, 2001, S. 248). |
| | vertikale Kooperation | Die Kooperationspartner nehmen Positionen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette ein (vgl. Brütsch, 1999, S. 37; Helm, Janzer, 2000, S. 24 Sydow, 2001, S. 248). |
| | konglomerate Kooperation | Die Kooperationspartner nehmen – wie bei einer vertikalen Kooperation – Positionen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette ein (vgl. Helm, Janzer, 2000, S. 25). Nach HELM/JANZER gehören die Kooperationspartner im Gegensatz zur vertikalen Kooperation unterschiedlichen Branchen an (vgl. Helm, Janzer, 2000, S. 25). |
| lateral und diagonal | laterale Kooperation | Eine laterale Kooperation ist eine horizontale Kooperation, die verschiedene Funktionsbereiche der Kooperationspartner einschließt (vgl. Sydow, 2001, S. 248). |
| | diagonale Kooperation | Eine diagonale Kooperation kann als Synonym für eine konglomerate Kooperation aufgefasst werden (vgl. ähnlich: Sydow, 2001, S. 248). |
| asymmetrisch | asymmetrische Kooperation | Asymmetrische Kooperationen sind durch asymmetrische Abhängigkeiten gekennzeichnet, so dass die Abhängigkeit eines Kooperationspartners vom anderen größer sein kann als die jeweils umgekehrte Abhängigkeit (vgl. Rössl, 2001, S. 162). |
| redistributiv und reziprok | redistributive Kooperation | Bei redistributiven Kooperationen verfolgen die Akteure mehrere gemeinsame Ziele (vgl. Pieper, 2000, S. 14) |
| | reziproke Kooperation | Bei reziproken Kooperationen besteht das einzige Ziel darin, einen Vorteil zu erreichen (vgl. Pieper, 2000, S. 14). |
| erzwungen | erzwungene Kooperation | Akteure werden von einer übergeordneten Instanz zur Kooperation gezwungen (vgl. Axelrod, 1995, S. 3). |

Tabelle 2: Kooperationsformen

Darüber hinaus subsummiert der Terminus der Kooperation verschiedene Kooperationsformen, die keine sprachliche Verwandtschaft zu diesem aufweisen (vgl. Hönicke, 1998, S. 15; Roeder, 2000, S. 20 ff.). So werden beispielsweise strategische Allianzen (vgl. Barney, Hesterly, 1996, S. 138; Hönicke, 1998, S. 15; Roeder, 2000, S. 20),

Franchisingpartnerschaften (vgl. Ahlert 2001a; Baucus, Baucus, Human, 1996, S. 361; Brütsch, 1999, S. 29 ff.), Joint Ventures (vgl. Hönicke, 1998, S. 15; o.V., 2000, S. 55; Roeder, 2000, S. 20; Wigand, Picot, Reichwald, 1999, S. 225 ff.), Kartelle (vgl. Polster, 2001, S. 5 ff.), Konsortien (vgl. Hönicke, 1998, S. 15; o.V., 2000, S. 55; Roeder, 2000, S. 20; Wigand, Picot, Reichwald, 1999, S. 225 ff.) und virtuelle Unternehmen (vgl. Hönicke, 1998, S. 15; Rittenbruch, Kahler, Cremers, 1998, S. 30; Roeder, 2000, S. 20. Teilweise wird auch allgemeiner von „virtuellen Organisationen“ gesprochen.) als Kooperationsformen verstanden.

Diese Einordnung der Termini als Kooperationsformen wird in der Literatur oftmals vorgenommen, ohne den Terminus Kooperation zu definieren (vgl. z.B. Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, S. 136; Gulati, 1995, S. 85 f.; Parkhe, 1993, S. 794). Die Vernachlässigung einer Definition des Terminus Kooperation führt – wie aus Tabelle 3 ersichtlich ist – zu einer direkten Zuordnung von Merkmalen, die auch generischen Definitionen von Kooperation zugeordnet werden (vgl. Tabelle 1, S. 4), zur jeweiligen Kooperationsform.

| Kooperationsform | Merkmal | Quelle |
|----------------------------|---|--|
| strategische Allianz | Freiwilligkeit der Zusammenarbeit | Parkhe, 1993, S. 794. |
| | rechtliche Selbständigkeit der Kooperationspartner | Brütsch, 1999, S. 25. |
| | wirtschaftliche Selbständigkeit der Kooperationspartner | Brütsch, 1999, S. 25. |
| | Verfolgung gemeinsamer Ziele | Ariño, Torre, Ring, 2001, S. 110; Grant, 2002, S. 171. |
| Franchisingpartnerschaften | Selbständigkeit des Franchisenehmers | Brütsch, 1999, S. 29; Evanschitzky, 2001, S. 297; Frauenhuber, 2001, S. 151 u. 155; Kummer, Mating, Käsbauer et al., 2000, S. 8. |
| | Selbständigkeit des Franchisegebers | Frauenhuber, 2001, S. 151; Kummer, Mating, Käsbauer et al., 2000, S. 8 ff. |
| Joint Venture | rechtliche Selbständigkeit der Kooperationspartner | Roeder, 2000, S. 22; Weder, 1990, S. 270. |
| | wirtschaftliche Selbständigkeit der Kooperationspartner | Weder, 1990, S. 270. |
| Kartell | rechtliche Selbständigkeit der Kooperationspartner | Schmidt, 2001, S. 118 ff. |
| Konsortium | Gleichberechtigung der Kooperationspartner | o.V., 2000, S. 55. |
| Virtuelle Organisation | Gleichberechtigung der Kooperationspartner | Köszegi, 1999, S. 8. |
| | rechtliche Selbständigkeit der Kooperationspartner | Köszegi, 1999, S. 7; Rittenbruch, Kahler, Cremers, 1998, S. 30. |

Tabelle 3: Zuordnung allgemeiner Merkmale von Kooperationen zu Kooperationsformen

In der Literatur finden sich für diese Kooperationsformen zahlreiche verschiedene Definitionen, die zum Teil im Widerspruch zueinander stehen. Beispielsweise wird ein Joint Venture von einigen Autoren als eine bestimmte Form der strategischen Allianz verstanden (vgl. Barney, Hesterly, 1996, S. 138; Grant, 2002, S. 171), während andere Autoren Joint Venture und strategische Allianz synonym verwenden

(vgl. Hönicke, 1998, S. 15). Eine dritte Meinung versteht beide als unterschiedliche Kooperationsformen (vgl. Roeder, 2000, S. 20). Jedoch werden nachfolgend spezifische Merkmale der Kooperationsformen aus Tabelle 3 (vgl. S. 8) aus der Literatur erarbeitet, um die Unterschiede bei der Bewertung der Kooperationspartnerbeziehung berücksichtigen zu können.

Der **strategischen Allianz** wird das Merkmal zugeordnet, sich nicht auf das Kerngeschäft eines Unternehmens zu beziehen, sondern zusätzlich zum Kerngeschäft zu existieren (vgl. Roeder, 2000, S. 22). Darüber hinaus wird oftmals konstatiert, dass die Teilung von Ressourcen – also unter anderem von Wissen – Merkmal einer (strategischen) Allianz ist (vgl. Ariño, Torre, Ring, 2001, S. 110; Draulans, deMan, Volberda, 2003, S. 153; Grant, 2002, S. 171). Hinsichtlich der zeitlichen Ausdehnung wird der strategischen Allianz das Attribut der Längerfristigkeit zugeordnet (vgl. Sydow, 1993, S. 63).

Bei der Kooperationsform der **Franchisingpartnerschaften** schließen ein so genannter Franchisegeber und ein Franchisenehmer einen Vertrag über den Vertrieb von Produkten (vgl. Brütsch, 1999, S. 29 und für eine differenziertere Betrachtung: Ahlert, 2001c, S. 196 ff.). Die Leistungen des Franchisegebers sind durch ein so genanntes Franchisepaket gegeben, das Konzepte für Beschaffung, Absatz und Organisation sowie Ausbildung und Unterstützung des Franchisenehmers umfasst (vgl. Kummer, Mating, Käsbauer et al., 2000, S. 12). Die Leistungen des Franchisegebers umfassen also unter anderem einen Wissenstransfer zum Franchisenehmer (vgl. OECD, 1994, S. 19). Dem gegenüber steht die Möglichkeit der Entwicklung von Wissen auf Seiten des Franchisenehmers, das dieser mit zunehmender Dauer der Franchisingpartnerschaft entwickeln kann und an den Franchisegeber transferiert (Ahlert, 2001c, S. 205 ff.). Eine weitere Leistung des Franchisegebers besteht in der Weiterentwicklung des Franchisepakets (vgl. Kummer, Mating, Käsbauer et al., 2000, S. 12). Der Franchisenehmer nutzt dieses Franchisepaket gegen ein Entgelt (vgl. Kummer, Mating, Käsbauer et al., 2000, S. 12).

Bei einem **Joint Venture** gründen die Kooperationspartner ein rechtlich selbständiges Unternehmen (vgl. Bresser, 1998, S. 471; Brütsch, 1999, S. 30; o.V., 2000, S. 55; Roeder, 2000, S. 22; Wigand, Picot, Reichwald, 1999, S. 225), wobei jeder Kooperationspartner eine Kapitalbeteiligung an diesem Unternehmen erhält (vgl. Bresser, 1998, S. 471; Brütsch, 1999, S. 30).

In einem **Kartell** besteht die Kooperation darin, dass Oligopolisten gemeinsam als Monopolist agieren (vgl. Mixon, 1996, S. 37).

Ein **Konsortium** ist durch zeitliche Begrenztheit gekennzeichnet, da es nach der Erfüllung der Aufgabe, zu deren Ausführung es gegründet wurde, wieder aufgelöst wird (vgl. o.V., 2000, S. 55; Roeder, 2000, S. 22; Wigand, Picot, Reichwald, 1999, S. 228). Darüber hinaus ist ein Merkmal eines Konsortiums die Gleichberechtigung der Kooperationspartner (vgl. o.V., 2000, S. 55). Bei einem Joint Venture beispielsweise kann eine Gleichberechtigung der Kooperationspartner auch gegeben sein. Jedoch können bei einem Joint Venture unterschiedlich hohe Kapitalbeteiligungen zu einer Aufhebung der Gleichberechtigung der Kooperationspartner führen.

Im Gegensatz zur strategischen Allianz wird der **virtuellen Organisation** das Merkmal zugeordnet, dass nur das Kerngeschäft einer Organisation oder eines Unternehmens betroffen ist (vgl. Roeder, 2000, S. 20; ähnlich: Kasper-Fuehrer, Ashkanasy, 2001, S. 237; Rittenbruch, Kahler, Cremers, 1998, S. 30). Ähnlich einem Konsortium unterliegt eine virtuelle Organisation einer zeitlichen Begrenzung (vgl. Rittenbruch, Kahler, Cremers, 1998, S. 30; Kasper-Fuehrer, Ashkanasy, 2001, S. 237). Wie bei einer Franchisingpartnerschaft sind die Kooperationspartner einer virtuellen Organisation in der Regel räumlich getrennt (vgl. Rittenbruch, Kahler, Cremers, 1998, S. 30). Ebenso wird in der Literatur oftmals konstatiert, dass eine virtuelle Organisation mit dem Einsatz technischer Informations- und Kommunikationssystemen verbunden ist (vgl. Kasper-Fuehrer, Ashkanasy, 2001, S. 236 f.; Rittenbruch, Kahler, Cremers, 1998, S. 30; vgl. ausführlich zu virtuellen Unternehmen/Organisationen: Roeder, 2000, S. 12 ff.).

Zur Charakterisierung der Kooperationsformen in Tabelle 3 (vgl. S. 8) wird in der Literatur teilweise auf die Kooperationsformen aus Tabelle 2 (vgl. S. 6) zurückgegriffen. So werden strategische Allianzen zum einen als horizontale Kooperationen charakterisiert (vgl. Helm, Janzer, 2000, S. 24; Theurl, 2001, S. 85) und zum anderen als horizontale oder vertikale Kooperationen eingeordnet (vgl. Brütsch, 1999, S. 57). Die Franchisingpartnerschaft wird als vertikale Kooperation charakterisiert (vgl. Kummer, Mating, Käsbauer et al., 2000, S. 8; OECD, 1994, S. 10 ff.). Eine Virtuelle Organisation kann sowohl eine horizontale als auch eine vertikale Kooperation sein (vgl. Rittenbruch, Kahler, Cremers, 1998, S. 30).

Zudem finden sich in der Literatur zahlreiche weitere Subformen der in Tabelle 3 (vgl. S. 8) angeführten Kooperationsformen. So finden beispielsweise die Termini Co-

Marketing-Allianz (vgl. Smith, Barclay, 1997, S. 4) und Forschungs-Joint Venture (vgl. Salant, Shaffer, 1998, S. 196) Verwendung, um die Funktion der Kooperation zu beschreiben. Eine andere Subform dient der Verdeutlichung der Rollen der Kooperationspartner (vgl. zu Rollen: Schütte, Kenning, Peters, 2003s, S. 14 f.), wie beispielsweise die Kunden-Lieferanten-Allianz (vgl. Lewis, 1995) oder es wird zwischen Equity-Allianz und Non-Equity-Allianz unterschieden, um zwischen Allianzen mit gegenseitiger bzw. ohne Kapitalbeteiligung der Kooperationspartner zu differenzieren (vgl. Bresser, 1998, S. 471).

2.2.3 Definition des Terminus Kooperation

In der Literatur werden mehrere Merkmale von Kooperationsformen angeführt, die teilweise im Widerspruch zu einigen Kooperationsformen stehen. So trifft das Merkmal der „Gleichberechtigung der Kooperationspartner“ bei „asymmetrischen Kooperationen“ nicht und auch bei strategischen Allianzen nicht grundsätzlich zu (vgl. Brütsch, 1999, S. 25). Bei einer „erzwungenen Kooperation“ ist das Merkmal der „Freiwilligkeit der Zusammenarbeit“ nicht gegeben. Aufgrund dessen werden diese zwei Merkmale des Terminus Kooperation – wie auch alle anderen Merkmale, die nur auf einzelne Kooperationsformen zutreffen, – als fakultativ angesehen, während die übrigen Merkmale aus Tabelle 1 (vgl. S. 4) als konstituierend erachtet werden.

Auf Basis dieser konstituierenden Merkmale lässt sich Kooperation wie folgt definieren:

Eine Kooperation ist die auf mindestens ein Ziel ausgerichtete Zusammenarbeit rechtlich und im Hinblick auf Handlungs- und Entscheidungsspielräume selbständiger Akteure, die bei der Zielerreichung interdependent sind, deren Handlungen zur Erreichung mindestens eines Ziels notwendig sind und die sich wechselseitig vorteilhaft verhalten.

2.2.4 Einordnung der Kooperationsformen in das erweiterte Beziehungsartenraster

Bei der Einordnung der in Kapitel 2.2.2 erörterten Kooperationsformen in das erweiterte Beziehungsartenraster (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003a, S. 19 ff.) können nicht die Ausprägungen aller Attribute angegeben werden, da diese teilweise nicht von der Kooperationsform abhängig sind, sondern von der jeweils betrachteten Kooperationspartnerbeziehung. So können die Ausprägungen fast aller Attribute zur *zeitlichen* Dokumentation einer Beziehung – wie Anfang und Ende einer Beziehung sowie der Episoden und Transaktionen – nicht angegeben werden. Ebenso kann die Ausprägung des Attributs der *Zufriedenheit* nicht anhand der Kooperationsform festgemacht werden, da die Zufriedenheit von den Erwartungen eines Kooperationspartners im Hinblick auf eine Beziehung abhängt (Diesem Verständnis von Zufriedenheit liegt das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma zugrunde, wonach Zufriedenheit aus einem Soll-Ist-Vergleich resultiert. Vgl. z.B. Buhl, Mellwig, Renz, 2003, S. 3 f.). Zu den übrigen Attributen können jedoch zumindest teilweise Aussagen über die tendenziellen Ausprägungen entwickelt werden.

So kann strategischen Allianzen, Franchisingpartnerschaften und Joint Ventures tendenziell eine längere *Dauer der Beziehung* bescheinigt werden als den zeitlich begrenzten Konsortien und virtuellen Organisationen, während im Hinblick auf Kartelle keine Tendenzaussage über die Ausprägung dieses Attributs erfolgen kann.

Die *Kommunikationseffizienz* dürfte bei Franchisingpartnerschaften und virtuellen Organisationen – aufgrund der diesen Kooperationsformen immanenten geographischen Trennung der Kooperationspartner – tendenziell eher niedrig ausgeprägt sein, da die geographische Trennung höhere Kommunikationskosten birgt. So kann angenommen werden, dass bei einer Face-to-face-Kommunikation Sachverhalte schneller erörtert werden können als bei der Kommunikation über Medien wie beispielsweise E-Mail (vgl. Frohlich, Oppenheimer, 1998, S. 390 ff.). Bei strategischen Allianzen, Konsortien und Kartellen kann ebenso eine geographische Trennung vorliegen, ist jedoch für diese Kooperationsformen nicht konstituierend. Insbesondere mit einer geographischen Trennung können auch verschiedene Muttersprachen der Kooperationspartner und daraus resultierende Sprachprobleme einhergehen, die negativ auf die Kommunikationseffizienz wirken (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003a, S. 18). Ebenfalls können verschiedene Fachsprachen, die beispielsweise aus verschiede-

nen Ausbildungen resultieren, zu Sprachproblemen führen (vgl. hierzu: Kenning, Schütte, Blach, 2003, S. 32 f.). Aufgrund der tendenziell längeren Dauer von strategischen Allianzen, Franchisingpartnerschaften und Joint Ventures ist es wahrscheinlich, dass bei diesen drei Kooperationsformen die Sprachprobleme – beispielsweise durch Erlernen einer Sprache – eher ausgeräumt werden können als bei Konsortien und virtuellen Organisationen, so dass eine höhere Kommunikationseffizienz erreicht werden kann.

Die *Abhängigkeit* der Kooperationspartner voneinander wird unter anderem von der Höhe ihrer jeweiligen spezifischen Investitionen bestimmt (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003a, S. 17 f.). Beispielsweise kann bei einem Joint Venture das Verhältnis der Beteiligungen am für das Joint Venture gegründeten rechtlich selbständigen Unternehmen auf die Abhängigkeit der Kooperationspartner wirken. Ein Kooperationspartner mit einer Mehrheitsbeteiligung an einem Joint Venture wiese somit – aufgrund seiner höheren spezifischen Investitionen – eine höhere Abhängigkeit als ein Minderheitsbeteiligter auf. Bei Franchisingpartnerschaften dürften die spezifischen Investitionen des Franchisenehmers die des Franchisegebers übersteigen, da beispielsweise die Investitionen des Franchisegebers in Konzepte keine spezifischen Investitionen darstellen, während die Entgelte für das Franchisepaket spezifische Investitionen des Franchisenehmers darstellen. Für Franchisingpartnerschaften kann folglich eine hohe Abhängigkeit des Franchisenehmers vom Franchisegeber konstatiert werden. Spezifische Investitionen nur eines Kooperationspartners oder höhere Investitionen nur eines Kooperationspartners führen zu einer Verringerung der *Macht* dieses Kooperationspartners und folglich zu einer Erhöhung der Macht der Kooperationspartner, die sich bei spezifischen Investitionen zurückhalten (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003a, S. 18). Darüber hinaus hängen die Ausprägungen von Macht und Abhängigkeit davon ab, ob Verträge zwischen den Kooperationspartnern bestehen und wie diese ausgestaltet sind.

Ein weiteres Attribut zur Charakterisierung einer Beziehungsart ist das Vertrauen der Kooperationspartner ineinander (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003a, S. 16 ff.). Im Hinblick auf das Attribut *Vertrauen* lässt sich konstatieren, dass die vertraglich abgesicherten Kooperationspartnerbeziehungen – wie beispielsweise Franchisingpartnerschaften oder Joint Ventures mit einem Gesellschaftsvertrag – mit weniger Vertrauen auskommen können, da durch Verträge Verhaltensunsicherheiten zum Teil reduziert werden. Darüber hinaus besteht bei den Kooperationsformen mit einer tendenziell

längeren Dauer der Beziehung eher die Möglichkeit Vertrauen aufzubauen, da Zeit eine notwendige Bedingung für den Aufbau von Vertrauen darstellt (vgl. Sjurts, 1998, S. 286 und ferner zum Verhältnis von Vertrauen und Zeit: Luhmann, 2000, S. 9 ff.). Denn ein Kooperationspartner A baut in einen Kooperationspartner B Vertrauen auf, indem B Handlungen gemäß seiner zeitlich vorgelagerten Ankündigungen gegenüber A wählt und seine Versprechen gegenüber A hält.

3 Theorien

3.1 Prinzipal-Agent-Theorie

3.1.1 Einführung in die Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent-Theorie geht auf Ross zurück (vgl. Ross, 1973), der erste Überlegungen unter den Bezeichnungen „Theory of Agency“ und „Agency Theory“ einführte (vgl. Ross, 1973). Seitdem sind Abhandlungen zur Prinzipal-Agent-Theorie unter verschiedenen Bezeichnungen, wie beispielsweise Agentur-Theorie (vgl. z.B. Ebers, Gotsch, 2001, S. 209 ff.), Agency-Theorie (vgl. z.B. Elschen, 1991a, S. 209) oder Principal-Agency-Theory (vgl. z.B. Frey, Jegen, 2000, S. 10), entstanden.

Häufig werden in der Literatur unter den Bezeichnungen Agentur-Theorie oder Agency-Theorie zwei verschiedene Strömungen unterschieden (vgl. Jensen, 1983, S. 319 ff. und ferner: Ebers, Gotsch, 2001, S. 209 f.; Eisenhardt, 1989, S. 59 ff.; Elschen, 1991b, S. 1006; Neus, 1989, S. 474; Rüdiger, 2000, S. 117 f.; Wenger, Terberger, 1988, S. 506 f.; Williamson, 1985, S. 27 f. Teilweise wird anstelle von Agentur-Theorie für die den zwei Strömungen übergeordnete Theorie die Bezeichnung Prinzipal-Agent-Theorie verwendet. Vgl. Bresser, 1998, S. 71 f.; Richter, Furubotn, 1999, S. 165 f.).

Zum einen wird eine deskriptive Strömung beschrieben, die als positive Agentur-Theorie, positivistische Agentur-Theorie oder auch deskriptive Prinzipal-Agent-Theorie bezeichnet wird. Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Strömung besteht in der Erklärung, warum bestimmte Verträge realisiert werden. Dieser deskriptiven Strömung der Agentur-Theorie werden in der Literatur die folgenden Eigenschaften zugeordnet:

- ❑ empirischer Bezug (vgl. z.B. Ebers, Gotsch, 2001, S. 209)
- ❑ weniger mathematisch Formulierung (vgl. z.B. Eisenhardt, 1989, S. 59).

Zum anderen wird eine normative Strömung innerhalb der Agentur-Theorie beschrieben, die als Prinzipal-Agent-Theorie, normative Prinzipal-Agent-Theorie, normative Agentur-Theorie oder entscheidungslogische Agentur-Theorie bezeichnet wird. Den inhaltlichen Schwerpunkt dieser normativen Strömung bildet die pareto-optimale Vertragsgestaltung (vgl. Elschen, 1991b, S. 1006). Diese normative Strömung der Agentur-Theorie wird in der Literatur durch die folgenden Eigenschaften charakterisiert:

- ❑ weitgehende Abstraktion von empirischen Randbedingungen (vgl. z.B. Ebers, Gotsch, 2001, S. 209)
- ❑ mathematische Formulierung (vgl. z.B. Eisenhardt, 1989, S. 60).

Die Entwicklung der deskriptiven Prinzipal-Agent-Theorie unter weitestgehendem Verzicht auf mathematische Formulierungen mag auf die Schwierigkeit zurückzuführen sein, die Vielzahl denkmöglicher Vertragsausgestaltungen durch ein mathematisches Modell abzudecken. Die Proponenten dieser Strömung haben daher natürlichsprachliche Hypothesen formuliert. Im vorliegenden Beitrag wird auf eine explizite Trennung der beiden Strömungen verzichtet. Da jedoch auf mathematische Formulierungen verzichtet und ein empirischer Bezug hergestellt wird, ist das in diesem Beitrag dargestellte Verständnis der Prinzipal-Agent-Theorie tendenziell eher der deskriptiven Strömung zuzurechnen.

3.1.2 Definition theorieimmanenter Termini

3.1.2.1 Prinzipal-Agent-Beziehung

Eine *Prinzipal-Agent-Beziehung*, die auch als Agenturbeziehung oder Agenturverhältnis bezeichnet wird, ist definiert als eine Beziehung zwischen einem Auftraggeber – dem Prinzipal – und einem Auftragnehmer – dem Agenten. In der Regel ist der Prinzipal dem Agenten hierarchisch übergeordnet (vgl. Doz, Prahalad, 1991, S. 149; Göx, Budde, Schöndube, 2002, S. 66). Der Prinzipal beauftragt einen Agenten mit der Durchführung einer oder mehrerer Aufgaben (vgl. Göx, Budde, Schöndube, 2002, S. 66). Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (vgl. Ross, 1973, S. 134; Spremann, 1987, S. 3), zwischen Aktionär und Manager, Patient und Arzt (vgl. Spremann, 1987, S. 3), Kunde und Händler (vgl. Kenning, 2002, S. 25), Mieter und Vermieter sowie Wähler und Politiker (vgl. Erlei, Leschke, Sauerland, 1999, S. 75) sind Beispiele für Agenturbeziehungen.

3.1.2.2 Agentur-Kosten

Agentur-Kosten sind die in Kosten ausgedrückte Differenz zwischen einer Leistungserstellung durch einen Agenten bei vollständiger Information von Prinzipal und Agent und einer Leistungserstellung bei asymmetrischer Informationsverteilung (vgl. Ebers, Gotsch, 2001, S. 212). Nach JENSEN/MECKLING lassen sich Agentur-Kosten in drei Kostenarten ausdifferenzieren (vgl. Jensen, Meckling, 1976, S. 308; und ferner Bar-

ney, Hesterly, 1996, S. 125; Ebers, Gotsch, 2001, S. 212; Erlei, Leschke, Sauerland, 1999, S. 75 f.; Picot, 1991, S. 150 f.; Roeder, 2000, S. 119; Spremann, 1987, S. 22):

- ❑ Monitoring – Steuerungs- und Kontrollkosten des Prinzipals,
- ❑ Bonding – Kosten des Agenten für sein Garantieverprechen (Garantiekosten) und
- ❑ Residual – Residualkosten des Prinzipals, da dieser aufgrund der Ausführung des Agenten sein Nutzenmaximum nicht erreicht.

3.1.3 Annahmen der Prinzipal-Agent-Theorie

Der Anwendungsbereich der Prinzipal-Agenten-Theorie wird durch die folgenden Annahmen eingeschränkt:

- ❑ Annahme der beschränkten Rationalität (vgl. Eisenhardt, 1989, S. 59 ff.; Picot, 1991, S. 153; Sjurts, 1998, S. 284): Aufgrund von unvollständigem Wissen und begrenzten Möglichkeiten der Transaktionspartner, Wissen zu verarbeiten, agieren die Transaktionspartner nicht vollkommen, sondern nur begrenzt rational.
- ❑ Annahme der asymmetrischen Informationsverteilung (vgl. Balks, 1995, S. 82; Ebers, Gotsch, 2001, S. 211; Elschen, 1988, S. 248 f.; Karmann, 2000, S. 287; Picot, 1991, S. 150 ff.; Pieper, 2000, S. 136 f.; Roeder, 2000, S. 118 ff.; Sjurts, 1998, S. 284; Spremann, 1987, S. 3 ff.; Vincenti, 2002, S. 56): In der Literatur werden mehrere Arten von Situationen asymmetrischer Informationsverteilung unterschieden, die nicht disjunkt sind:
 - Hidden Characteristics (vgl. Picot, 1991, S. 152): Wesentliche Merkmale des Agenten oder einer Leistung sind dem Prinzipal vor Vertragsabschluss nicht bekannt.
 - Hidden Action (vgl. Picot, 1991, S. 151 f.): Der Prinzipal kann die Aktivitäten des Agents nicht beobachten oder er kann sie beobachten und die Beobachtung verursacht Kosten.
 - Hidden Information (vgl. Picot, 1991, S. 152): Der Prinzipal kann die Aktivitäten eines Agenten beobachten, verfügt jedoch nicht über genug Informationen über ein Fachgebiet, um die Aktivitäten vollständig beurteilen zu können.

- Hidden Intention (vgl. Roeder, 2000, S. 121): Der Prinzipal verfügt nicht über sämtliche Informationen über die Absichten des Agenten im Hinblick auf zukünftige Handlungen.
- Annahme der divergierenden Interessen von Prinzipal und Agent (vgl. Ebers, Gotsch, 2001, S. 211; Elschen, 1991a, S. 210; Erlei, Leschke, Sauerland, 1999, S. 74; Göx, Budde, Schöndubbe, 2002, S. 66): Divergierende Interessen von Prinzipal und Agent können zu Konflikten führen. Beispielsweise könnte ein Agent Geschäftsführer einer GmbH sein, der an einer möglichst hohen Vergütung interessiert ist. Wäre in diesem Beispiel der Prinzipal Gesellschafter dieser GmbH, so läge es im Interesse des Prinzipals die Höhe der Geschäftsführervergütung zu Gunsten des GmbH-Ergebnisses zu begrenzen.
- Annahme des opportunistischen Verhaltens (vgl. Ebers, Gotsch, 2001, S. 211): Opportunistisches Verhalten lässt sich in vor- und nachvertraglichen Opportunismus ausdifferenzieren (vgl. Richter, Furubotn, 1999, S. 144 ff.; Vogt, 1997, S. 26 ff.):
 - vorvertraglicher Opportunismus: Als *Cheating* (vgl. Vogt, 1997, S. 26 ff.) wird die opportunistische Nutzung des Informationsvorsprungs eines Akteurs bezeichnet (Hidden Characteristics), wenn der Agent absichtlich Informationen über die Qualität einer Leistung oder sich selbst zurückhält, so dass für den Prinzipal *Qualitätsunsicherheit* besteht. Ein aus dieser Qualitätsunsicherheit resultierender Effekt ist *Adverse Selection* (vgl. Vogt, 1997, S. 28). Adverse Selection liegt vor, wenn unerwünschte Akteure als Vertragspartner gewählt werden.
 - nachvertraglicher Opportunismus: Als *Moral Hazard* (vgl. z.B. Elschen, 1991a, S. 210) wird die opportunistische Nutzung des Informationsvorsprungs eines Agenten bezeichnet (Hidden Action), wenn der Agent eigene Ziele zu Lasten der Erreichung der Ziele des Prinzipals durchsetzt. Im Beispiel von Geschäftsführer und Gesellschafter hätte der Agent hierzu Möglichkeiten durch *Consumption on the Job*, der Verlagerung von Konsumaktivitäten auf den Arbeitsplatz, wie beispielsweise den Kauf eines teuren Dienstwagens, oder *Shirking*, der Verringerung des Anstrengungsniveaus zur Erreichung der Ziele des Prinzipals (vgl. Elschen, 1991a, S. 210).

Eine andere Form des nachvertraglichen Opportunismus wird als *Hold-Up* bezeichnet (vgl. Vogt, 1997, S. 29). Hold-Up liegt vor, wenn der Prinzipal spezifische Investitionen zugunsten eines Agenten getätigt hat und der Agent die im Vertrag vereinbarte Leistung nicht erbringen sondern den Vertrag verändern möchte (vgl. Vogt, 1997, S. 29 ff.).

- ❑ Annahme der unterschiedlichen Risikoneigung (vgl. Ebers, Gotsch, 2001, S. 211; Eisenhardt, 1989, S. 60 f.; Elschen, 1991b, S. 1007; Picot, 1991, S. 151; Sjurts, 1998, S. 284): Der Prinzipal ist in der Regel risikoneutral, da er die Möglichkeit der Diversifizierung seiner Investitionen hat. Der Agent hingegen ist risikoavers, da er über diese Möglichkeit im Rahmen seiner Anstellung in der Regel nicht verfügt.

3.1.4 Gesetzesartige Aussagen der Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent-Theorie umfasst die folgenden gesetzesartigen Aussagen:

- ❑ Wenn der Vertrag zwischen Prinzipal und Agent ergebnisbasiert ist, dann handelt der Agent eher im Sinne der Interessen des Prinzipals, als wenn der Vertrag nicht ergebnisbasiert wäre (vgl. Eisenhardt, 1989, S. 60).
- ❑ Wenn der Prinzipal Informationen hat, um das Verhalten des Agenten zu verifizieren, dann handelt der Agent eher im Sinne der Interessen des Prinzipals als wenn der Prinzipal keine Informationen hätte (vgl. Eisenhardt, 1989, S. 60).
- ❑ Wenn sich mehrere Gestaltungsformen von Verträgen bieten, dann wird die Gestaltungsform mit den niedrigsten Agentur-Kosten gewählt.

3.1.5 Erklärungsgehalt der Prinzipal-Agent-Theorie

Grundsätzlich lässt sich konstatieren, dass die Prinzipal-Agent-Theorie versucht, die ökonomische Vorteilhaftigkeit von Verträgen, die einer Prinzipal-Agent-Beziehung zugrunde liegen, zu erklären.

Zum einen besteht der Erklärungsgehalt der Prinzipal-Agent-Theorie im Rahmen der deskriptiven Strömung in der Analyse der Gründe für die Realisierung bestimmter Verträge (vgl. Kapitel 3.1.1). Zum anderen wird im Rahmen der normativen Strömung analysiert, wie Verträge unter weitgehender Abstraktion empirischer Randbedingun-

gen ausgestaltet werden müssen, um ihre Pareto-Optimalität zu gewährleisten (vgl. Kapitel 3.1.1).

3.1.6 Anwendung der Prinzipal-Agent-Theorie

Zur Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen kann auf die Agentur-Kosten als Kriterium zurückgegriffen werden (vgl. hierzu ausführlich: Neus, 1989, S. 474). Beim Wissenstransfer zwischen Kooperationspartnern können beide Kooperationspartner jeweils sowohl als Prinzipal als auch als Agent agieren. Der Prinzipal stellt den potenziellen Wissensempfänger dar, während der Agent durch den potenziellen Wissenssender gegeben ist.

Die *Steuerungskosten* sind für die Bewertung der Kooperationspartnerbeziehung von Relevanz, da beispielsweise die Klärung von Konflikten zwischen den Kooperationspartnern Zeit in Anspruch nimmt und somit zur Erhöhung der Steuerungskosten führt. Die *Kontrollkosten* entstehen dadurch, dass der Prinzipal das vom Agenten transferierte Wissen im Hinblick auf Qualität, Vollständigkeit und Aktualität bewertet und aufgrund dessen entscheidet, ob er das Ausmaß seiner Kontrollaktivitäten im Hinblick auf den Agenten anpasst. Hinsichtlich der Aktualität ist zu berücksichtigen, ob das Wissen aktuell ist und ob das Wissen bereits zu einem früheren Zeitpunkt hätte transferiert werden können und dementsprechend dem Wissensempfangenden Kooperationspartner – also dem Prinzipal – für einen bestimmten Zeitraum vorenthalten wurde. Im Hinblick auf die Qualität gilt die Kontrolle der Richtigkeit, der Verständlichkeit und der Problemlösungsadäquanz des transferierten Wissens. Bei der Vollständigkeit des transferierten Wissens ist nach Möglichkeit zu kontrollieren, ob der Wissenssendende Kooperationspartner das geforderte Wissen vollständig transferiert hat oder ob er – möglicherweise sogar vorsätzlich – dem Wissensempfangenden Kooperationspartner Wissen vorenthalten hat.

Dem Agenten können *Garantiekosten* entstehen, da er sich selbst kontrollieren muss. Wenn der Agent dem Prinzipal bewusst einen Teil seines Wissens verschwiegen hat, muss er jedes Mal, wenn er diesen Teil seines Wissens einem anderen zweiten Prinzipal transferiert, berücksichtigen, dass dieser zweite Prinzipal mit dem ersten Prinzipal interagiert und sein nicht erfolgter Wissenstransfer an den ersten Prinzipal aufgedeckt wird. Neben den Kosten des Agenten für die Selbstkontrolle, an denen er welchen Teil seines Wissens transferiert, könnten dem Agenten beispielswei-

se durch Schadensersatzforderungen des ersten Prinzipals weitere Garantiekosten entstehen.

Residualkosten entstehen, wenn der Prinzipal aufgrund einer mangelhaften Wissensgenerierung des Agenten und/oder eines mangelhaften Wissenstransfers zwischen Prinzipal und Agent ein mögliches Nutzenmaximum nicht erreicht¹.

Die Summe dieser vier Kostenarten – also die gesamten Agentur-Kosten einer Kooperationspartnerbeziehung – lassen sich nur durch Prinzipal und Agent gemeinsam bestimmen, da der Agent beispielsweise nicht die *Steuerungs- und Kontrollkosten* kennt. Jeder Kooperationspartner kann folglich nur den ihm bekannten Anteil an den Agentur-Kosten, die ihm als Agenten und Prinzipalen entstehen, zur Bewertung der Kooperationspartnerbeziehung zugrunde legen.

¹ Die Mangelhaftigkeit von Wissensgenerierung und Wissenstransfer kann beispielsweise jeweils in ihrer Unvollständigkeit begründet sein.

3.2 Transaktionskostentheorie

3.2.1 Einführung in die Transaktionskostentheorie

Die Grundzüge der Transaktionskostentheorie gehen auf COASE zurück (vgl. Coase, 1937). Maßgeblicher Proponent der Transaktionskostentheorie im Forschungsprogramm der Neuen Institutionenökonomik (vgl. Erlei, Leschke, Sauerland, 1999, S. 51 ff.) ist WILLIAMSON (vgl. z.B. Williamson, 1975; Williamson, 1985; Williamson, 1993). Die grundlegenden Arbeiten von WILLIAMSON zur Transaktionskostentheorie haben zahlreiche Erweiterungen und Modifikationen erfahren (vgl. hierzu ausführlich: Sydow, 2001, S. 258 ff.). Beispielsweise wurde die Transaktionskostentheorie um die Berücksichtigung von Vertrauen zwischen Akteuren erweitert (vgl. Vogt, 1997, S. 109 ff.; Ripperger, 1998, S. 13 ff.; Demgegenüber steht die Auffassung von Williamson, der die Berücksichtigung von Vertrauen in der Transaktionskostentheorie ablehnt. Vgl. Williamson, 1993, S. 461 ff. und ferner: Schütte, Kenning, Peters, 2003a, S. 16 f.).

3.2.2 Definition theorieimmanenter Termini

Im Zentrum der transaktionskostentheoretischen Analyse steht die *Transaktion* (vgl. Jung, 1999, S. 14). Unter einer Transaktion kann der Gütertausch zwischen zwei Akteuren – den Transaktionspartnern – verstanden werden (vgl. Jost, 2001, S. 10). Eine Transaktion wird durch die nachfolgend angeführten Merkmale charakterisiert:

- ❑ Investitionsspezifität (vgl. Williamson, 1981, S. 555; Williamson, 1984, S. 202 f.; Williamson, 1985, S. 52 ff.; und ferner: Picot, 1991b, S. 148 f.; Picot, Dietl, 1990, S. 179 ff.): Die Investitionsspezifität einer Transaktion lässt sich unter Zuhilfenahme einer Quasirente bestimmen, die als Differenz zwischen dem mit einer Transaktion zu erzielenden Ertrag und mit einer anderen Transaktion zu erzielenden nächsthöchsten Ertrag ermittelt wird (vgl. Picot, Dietl, 1990, S. 179). Sofern die Investitionsspezifität nur für einen Transaktionspartner hoch ist, dieser also transaktionsspezifische Investitionen getätigt hat, muss dieser den Verlust der Quasirente befürchten, so dass sich für den anderen Transaktionspartner Spielraum für opportunistisches Verhalten ergibt. Zum Beispiel könnte ein Lieferant seine Produktion und seinen Vertrieb so umstellen, dass er den Bedürfnissen

eines bestimmten Abnehmers gerecht wird. Wenn der Abnehmer nach der Tätigung dieser Investition einen niedrigeren Preis fordert, wird der Lieferant die Forderung erfüllen, solange die Preisreduzierung nicht zu einem negativen Erfolg führt (vgl. Barney, Hesterly, 1996, S. 119).

- ❑ Häufigkeit der Transaktion (vgl. Williamson, 1981, S. 555; Williamson, 1984, S. 206 f.; Williamson, 1985, S. 60 f. und ferner: Picot, 1982, S. 271 f.): Wenn eine Transaktion identisch wiederholt wird, lassen sich die Transaktionskosten im Vergleich zur erstmaligen Durchführung der Transaktion ceteris paribus senken.
- ❑ Unsicherheit (vgl. Picot, 1991b, S. 147 ff.): Unsicherheit kann zum einen über das Verhalten des Transaktionspartners bei der jeweiligen Transaktion und zum anderen über die zukunfftige Entwicklung der Randbedingungen des Transaktionsumfelds bestehen (In der Literatur werden darüber hinaus differenzierte Betrachtungen der Unsicherheit vorgenommen: vgl. Rol, 1996, S. 316 ff.).
- ❑ Komplexität (vgl. Picot, 1991b, S. 147 ff.): Ein weiteres Merkmal zur Charakterisierung einer Transaktion ist durch die Komplexität des Transaktionsumfelds gegeben.

Transaktionspartner sind Akteure, wobei ein Akteur sowohl eine einzelne Person als auch eine Gruppen von Personen – wie beispielsweise ein Unternehmen – sein kann (vgl. Jost, 2001, S. 10).

Für die so genannten *Transaktionskosten* – finden sich in der Literatur zahlreiche partiell verschiedene Konzeptualisierungen (vgl. Albach, 1988, S. 1160 f.; Kiedaisch, 1997, S. 45; Picot, 1982, S. 270; Picot, 1991a, S. 344; Pieper, 2000, S. 135). Nachfolgend wird exemplarisch eine Konzeptualisierung von PICOT angeführt, der die Transaktionskosten in vier Kostenarten ausdifferenziert (vgl. Picot, 1982, S. 270):

- ❑ Anbahnungskosten, beispielsweise für die Suche nach Informationen über Transaktionspartner;
- ❑ Vereinbarungskosten, beispielsweise für Verhandlungsgespräche und Vertragsausgestaltung;
- ❑ Kontrollkosten, beispielsweise für die Kontrolle von Termin, Qualität und Menge der vereinbarten Leistung;

- ❑ Anpassungskosten, beispielsweise für Änderungen der ursprünglich vereinbarten Qualität und Menge.

3.2.3 Annahmen der Transaktionskostentheorie

Der Transaktionskostentheorie liegen folgende Annahmen zugrunde:

- ❑ Annahme der begrenzten Rationalität (vgl. Williamson, 1975, S. 4; Williamson, 1984, S. 197; Barney, Hesterly, 1996, S. 117): Aufgrund von unvollständigem Wissen und begrenzten Möglichkeiten der Transaktionspartner, Wissen zu verarbeiten, agieren die Transaktionspartner nicht vollkommen, sondern nur begrenzt rational.
- ❑ Annahme des opportunistischen Verhaltens (vgl. Williamson, 1975, S. 4; Williamson, 1984, S. 198 ff.; Barney, Hesterly, 1996, S. 117): Transaktionspartner nehmen zur Durchsetzung ihrer eigenen Interessen Nachteile für andere bewusst in Kauf und setzen ihre eigenen Interessen sogar mit Hilfe von Täuschung und List durch (Williamson unterlässt eine differenzierte Betrachtung verschiedener Opportunismusarten).
- ❑ Annahme der Risikoneutralität (vgl. Williamson, 1985, S. 388 ff., Chiles, McMackin, 1996, S. 73 ff.): Die Transaktionspartner verhalten sich risikoneutral.
- ❑ Annahme der Marktverfügbarkeit der Produktionsfaktoren (vgl. Langlois, 1995, S. 74): Alle Produktionsfaktoren sind auch am Markt verfügbar.
- ❑ Annahme der Invarianz der Produktionskosten (vgl. Picot, 1982, S. 271; Sydow, 2001, S. 261 f.): Die Produktionskosten variieren nicht in Abhängigkeit von der Koordinationsform. In der Praxis können die Produktionskosten jedoch variieren, wenn durch die dezentrale Ausführung eines Produktionsprozesses ergänzende Arbeitsschritte erforderlich werden, wie beispielsweise bei der Aufbereitung eines materiellen Gutes nach einem Transport (vgl. Picot, 1982, S. 271).
- ❑ Annahme des effizienzorientierten Wettbewerbs (vgl. Picot, 1985, S. 224): Der Wettbewerb zwischen den Akteuren einer Wirtschaft orientiert sich an der Kosteneffizienz.
- ❑ Annahme der Vertragsfreiheit (vgl. Picot, 1985, S. 224): Jeder Akteur kann mit jedem beliebigen anderen Akteur Verträge schließen.

- ❑ Annahme der Unsicherheit (vgl. Williamson, 1981, S. 555; Williamson, 1984, S. 203 ff.; Williamson, 1985, S. 56 ff. und ferner: Picot, 1991b, S. 147 ff.; Picot, Dietl, 1990, S. 179 ff.): Bei vollkommener Rationalität können alle denkmöglichen zukünftigen Umweltzustände berücksichtigt werden, so dass die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung kein Problem darstellt. Die Relevanz der Unsicherheit für die begrenzte Rationalität ergibt sich daraus, dass keine vollständige Antizipation der Zukunft durch die Transaktionspartner möglich ist (vgl. Barney, Hesterly, 1996, S. 118). WILLIAMSON unterscheidet zwei Arten von Unsicherheit (vgl. z.B. Williamson, 1984, S. 204 ff.). Zum einen ist dieses die Unsicherheit über das Verhalten des Transaktionspartners, die aus der Option opportunistischen Verhaltens folgt. Zum anderen ist dieses die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung der Randbedingungen des Transaktionsumfelds.
- ❑ Annahme der Komplexität (vgl. Picot, 1991b, S. 147 ff.; Picot, Dietl, 1990, S. 179): Es ist möglich, dass Transaktionspartner, aufgrund der Komplexität des Transaktionsumfelds, dieses nicht überblicken können.

3.2.4 Gesetzesartige Aussagen der Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie umfasst die folgenden gesetzesartigen Aussagen:

- ❑ Wenn sich zur Erstellung einer Leistung mehrere alternative Koordinationsformen bieten, dann wird die Koordinationsform mit den niedrigsten Transaktionskosten gewählt.
- ❑ Wenn ein Unternehmen existiert, sind die Transaktionskosten zur Erstellung bestimmter Leistungen bei der Koordinationsform Markt und eventuell bei weiteren alternativen Koordinationsformen höher als bei einer Selbsterstellung der Leistung durch ein Unternehmen.

3.2.5 Erklärungsgehalt der Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie versucht, die ökonomische Vorteilhaftigkeit von Koordinationsformen anhand von Transaktionskosten zu erklären. Somit kann die Existenz von Unternehmen erklärt werden (vgl. Coase, 1937, S. 388; Williamson, 1975, S. 3 ff.; Barney, Hesterly, 1996, S. 116). Ein Unternehmen wird als durch eine *Hierarchie* organisiertes Kunstgebilde zur Erstellung von Leistungen verstanden. Als al-

ternative Koordinationsform zur Erstellung von Leistungen wird neben der Hierarchie der *Markt* angesehen (vgl. Williamson, 1994, S. 151; Williamson, 1975, S. 1 ff.; Picot, Dietl, 1990, S. 178 f.). Die Koordination auf dem Markt erfolgt über den Preismechanismus. Darüber hinaus wird berücksichtigt, dass hybride Koordinationsformen aus Markt und Hierarchie existieren können (vgl. z.B. Williamson, 1984, S. 195). In der Literatur werden Kooperationen grundsätzlich sowie bestimmte Kooperationsformen als hybride Koordinationsformen charakterisiert (vgl. Ahlert, 2001b, S. 16 ff.; Kaufmann, 1996, S. 24; Park, Ungson, 1997, S. 288; Picot, 1982, S. 273 ff.; Sydow, 2001, S. 244; Theurl, 2001, S. 75 ff.; Weder, 1990, S. 270 ff.; Williamson, 1985, S. 83).

3.2.6 Anwendung der Transaktionskostentheorie

Aus transaktionskostentheoretischer Perspektive ist ein Wissenstransfer eine Transaktion bei dem das immaterielle Gut Wissen zwischen den Transaktionspartnern – also den Kooperationspartnern – ausgetauscht wird.

Zur Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen im Kontext des Wissenstransfers kann auf die Transaktionskosten als ein Kriterium zurückgegriffen werden. Bei der Analyse der obigen Konzeptualisierung von Transaktionskosten (vgl. Kapitel 3.2.2) wird jedoch deutlich, dass nicht alle vier Transaktionskostenarten für die Bewertung von Relevanz sind. So entstehen Anbahnungskosten bei der Suche und Auswahl der potenziellen Transaktionspartner. Diese fallen also vor Beginn der Kooperationspartnerbeziehung an und sind bei der Bewertung der Kooperationspartnerbeziehung zu vernachlässigen.

Die *Vereinbarungs-* und *Kontrollkosten* entsprechen den Steuerungs- und Kontrollkosten der Principal-Agenten-Theorie (vgl. Kapitel 3.1.6, S. 21). Sie sind von Relevanz für die Bewertung, da von ihrer Höhe Rückschlüsse auf die Qualität der Kooperationspartnerbeziehung gezogen werden können. Beispielsweise können hohe Vereinbarungskosten ein Indikator für Unstimmigkeiten und sogar Konflikte zwischen den Kooperationspartnern sein. Stellt der wissensempfangende Kooperationspartner bei der Kontrolle des Wissens einen Mangel fest, so entstehen *Anpassungskosten*. Wenn ein derartiger Mangel beispielsweise in der Unvollständigkeit des geforderten Wissens besteht, entstehen Anpassungskosten, da der fehlende Teil des Wissens entweder vom wissensempfangenden Kooperationspartner selbst generiert oder erneut vom Wissen sendenden Kooperationspartner eingefordert werden muss.

3.3 Ressourcenbasierte Theorie

3.3.1 Einführung in die Ressourcenbasierte Theorie

Die Ressourcenbasierte Theorie findet sich in der Literatur häufig auch unter anderen Bezeichnungen, wie beispielsweise Resource Based View (vgl. Barney, 1991, S. 101; Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, S. 136), Ressourcenorientierter Ansatz (vgl. Knyphausen-Aufseß, 1995, S. 82; Windsperger, 1998, S. 266), Ressourcenbasierter Ansatz (vgl. Bresser, 1998, S. 305) oder Ressourcenansatz (vgl. z.B. Bamberger, Wrona, 1996, S. 130; Evanschitzky, 2003, S. 87).

Die inhaltliche Grundlage für die Entwicklung einer Ressourcenbasierten Theorie wurde von PENROSE geschaffen (vgl. Penrose, 1995, S. 24 ff.). Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung in der näheren Vergangenheit zur Ressourcenbasierten Theorie war die Arbeit von WERNERFELT (vgl. Wernerfelt, 1984).

3.3.2 Definition theorieimmanenter Termini

Der Ressourcenbasierten Theorie liegt ein sehr weitgefasster Ressourcenbegriff zugrunde. Nach WERNERFELT kann alles als eine *Ressource* aufgefasst werden, das als Stärke oder Schwäche eines gegebenen Unternehmens identifiziert werden kann (vgl. Wernerfelt, 1984, S. 172 und ähnlich: Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, S. 137). Neben *tangiblen* Ressourcen, zu denen physische Ressourcen – wie beispielsweise Maschinen – und finanzielle Ressourcen zählen, finden insbesondere *intangibile* Ressourcen, die Verfügungsrechte – wie beispielsweise ein Patent – und das Wissen der Mitarbeiter umfassen, Berücksichtigung (vgl. z.B. Bresser, 1998, S. 306; Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, S. 137).

Ein *Unternehmen* wird im Rahmen der ressourcenbasierten Theorie als Ansammlung von Ressourcen konzeptualisiert (vgl. Corsten, 1998, S. 139; Eisenhardt, Martin, 2000, S. 1105; Penrose, 1995, S. 24).

3.3.3 Annahmen der Ressourcenbasierten Theorie

Der Ressourcenbasierten Theorie liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

- Annahme der Ressourcenheterogenität (vgl. Bamberger, Wrona, 1996, S. 131; Barney, 1991, S. 101; Barney, Hesterly, 1996, S. 133; Juga, 1999, S. 5; Knyphausen-Aufseß, 1995, S. 84): Die Unternehmen sind im Hinblick auf ihre

Ressourcen heterogen, da sich die Ressourcen unternehmensspezifisch entwickelt haben. Die Entwicklung einiger Ressourcen kann wohlmöglich nur über einen langen Zeitraum erreicht werden, so dass eine Pfadabhängigkeit besteht (vgl. Barney, 2001, S. 645).

- ❑ Annahme der Ressourcenimmobilität (vgl. Barney, 1991, S. 101; Barney, Hesterly, 1996, S. 133; Evanschitzky, 2003, S. 95 f.; Knyphausen-Aufseß, 1995, S. 84): Aufgrund der Ressourcenimmobilität können die Diskrepanzen zwischen den Ausstattungen der Unternehmen mit Ressourcen dauerhaft sein. Insbesondere bei intangiblen Ressourcen ist ein hoher Grad an Ressourcenimmobilität gegeben. So gestaltet es sich beispielsweise schwierig, Wissen, das zur Durchführung eines Produktionsprozesses benötigt wird und auf mehrere Akteure verteilt ist, von einem Kooperationspartner zu einem anderen zu transferieren. Hierzu müsste es möglich sein, die Akteure mit dem relevanten Wissen zu identifizieren und diese zum Wissenstransfer zu motivieren. Ein zusätzliches Problem kann sich ergeben, wenn tacites Wissen transferiert werden muss, da dieses nicht artikulierbar ist (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003b, S. 6 f.).
- ❑ Annahme der Leistungsvermögensdiskrepanzen bewirkenden Diskrepanz in den Ressourcenausstattungen der Unternehmen (vgl. Foss, 1997, S. 7; Juga, 1999, S. 5): Diskrepanzen zwischen den Ausstattungen der Unternehmen mit Ressourcen bewirken Diskrepanzen zwischen den Leistungsvermögen der Unternehmen.
- ❑ Annahmen zu Ressourcencharakteristika (vgl. Barney, 1991, S. 105 ff. und ferner: Bresser, 1998, S. 306; Corsten, 1998, S. 138 f.; Eisenhardt, Martin, 2000, S. 1105; Evanschitzky, 2003, S. 93; Knyphausen-Aufseß, 1995, S. 84 ff.; Montgomery, 1995, S. 257): Den Ressourcen werden in der Literatur oftmals vier Charakteristika zugeordnet, die als Voraussetzung zur Realisierung dauerhafter Wettbewerbsvorteile gelten:
 - Knappheit der Ressourcen: Die Ressourcen müssen knapp sein, so dass die Verfügbarkeit der Ressourcen begrenzt ist und sich somit nicht alle Unternehmen dieselben Ressourcen beschaffen können.
 - Nichtimitierbarkeit der Ressourcen: Die Nichtimitierbarkeit der Ressourcen kann durch verschiedene Umstände verursacht werden. So kann die Imitation verhindert werden, wenn ein Patentschutz be-

steht, eine hohe Ressourcenkomplexität durch die synergetische Kombination mehrerer Ressourcen gegeben ist, eine Ressource Resultat einer konkreten Unternehmensentwicklung ist oder die Kausalität zwischen bestimmten Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen intransparent ist.

- Nichtsubstituierbarkeit der Ressourcen: Die Ressourcen dürfen nicht substituierbar sein, so dass durch alternative Ressourcen keine gleichwertige Leistungserstellung möglich ist.
- Wertstiftender Charakter der Ressourcen: Es wird konstatiert, dass die Ressourcen der Steigerung von Effektivität und Effizienz eines Unternehmens dienen müssen (Eine Explizierung der zugrunde liegenden Wertmaßstäbe wird in der Literatur vernachlässigt).
- Annahme der Intention zur Leistungssteigerung (vgl. Foss, 1997, S. 7): Die Unternehmen versuchen, ihr Leistungsvermögen zu steigern.

3.3.4 Gesetzesartige Aussage der Ressourcenbasierten Theorie

Der Ressourcenbasierten Theorie liegt die folgende gesetzesartige Aussage zugrunde:

- Wenn Unternehmen über Ressourcen verfügen, die wertstiftend, knapp, nicht-imitierbar und nicht-substituierbar sind, können sie durch die Implementierung neuer wertschaffender Strategien, die nicht einfach von konkurrierenden Unternehmen nachgeahmt werden können, nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen (vgl. Eisenhardt, Martin, 2000, S. 1105).

3.3.5 Erklärungsgehalt der Ressourcenbasierten Theorie

Die Ressourcenbasierte Theorie versucht, Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens gegenüber Konkurrenzunternehmen anhand der Ausstattung der Unternehmen mit Ressourcen zu erklären (vgl. Knyphausen-Aufseß, 1995, S. 82). Folglich können Wettbewerbsvorteile auch auf die Unterschiede im verfügbaren Wissen in verschiedenen Unternehmen zurückgeführt werden (vgl. zu empirischen Belegen der Ressourcenbasierten Theorie: Evanschitzky, 2003, S. 199 ff.).

Nach der ressourcenbasierten Theorie kann die Nichtimitierbarkeit von Ressourcen unter anderem durch deren synergetische Kombination erreicht werden. Kooperatio-

nen können somit durch die Möglichkeit der Kooperationspartner, ihre Ressourcen synergetisch zu kombinieren, erklärt werden.

3.3.6 Anwendung der Ressourcenbasierten Theorie

Unternehmen können sich dazu genötigt sehen, Kooperationen einzugehen, um im Rahmen der Kooperation Zugriff auf bestimmte Ressourcen zu erlangen (vgl. hierzu z.B. Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, S. 137; Saxton, 1997, S. 443 ff.). Zum einen können diese Kooperationen eingegangen werden, da die gewünschten Ressourcen am Markt nicht verfügbar sind und die eigene Entwicklung viel Zeit in Anspruch nähme. Zum anderen können durch den gemeinsamen Zugriff zweier Unternehmen Risiko und Kosten der Ressourcen geteilt werden (vgl. Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, S. 137 f.). Aufgrund der restriktiven Annahmen der Ressourcenimmobilität und des insbesondere bei intangiblen Ressourcen hohen Grades an Ressourcenimmobilität sowie der Nichtimitierbarkeit des Ressourcen gestaltet sich ein wettbewerbsvorteilgenerierender Wissenstransfer gemäß der ressourcenbasierten Theorie schwierig. Es kann lediglich unterstellt werden, dass ein Wissenstransfer im Rahmen einer Kooperation langfristig erfolgen kann, da die Akteure zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels der Kooperation im Verlauf der Kooperation interagieren. Als Kriterium zur Bewertung der Kooperationspartnerbeziehung kann die Interaktionsintensität abgeleitet werden, die als Anzahl der Interaktionen pro Zeiteinheit operationalisiert wird. Wettbewerbsvorteile können durch Kooperationen im Sinne der Ressourcenbasierten Theorie generiert werden, wenn die Kooperationspartner durch die Kombination von Ressourcen Synergien realisieren können, so dass für Wettbewerber eine Imitation der Ressourcen erschwert wird (vgl. Harrison, Hitt, Hoskisson et al., 2001, S. 680 f.). Im Kontext des Wissensmanagements kann die Kombination unterschiedlicher expliziter Wissensbestandteile zur Generierung von neuem Wissen führen (vgl. z.B. Kenning, Schütte, Blaich, 2003, S. 13; Nonaka, Umemoto, Senoo, 1996, 207 f.). Als weiteres Kriterium zur Bewertung der Kooperationspartnerbeziehung kann der aus der Kombination von Ressourcen resultierende Synergievorteil abgeleitet werden.

3.4 Spieltheorie

3.4.1 Einführung in die Spieltheorie

Die Spieltheorie umfasst eine große Anzahl verschiedener Spiele für unterschiedliche Anwendungen (vgl. hierzu z.B. Camerer, 2003; Holler, Illing, 2003, S. 54 ff.). Auch Kooperationen wurden in der Spieltheorie in einem so großen Umfang berücksichtigt (vgl. z.B. Axelrod, 1995), so dass auf eine umfassende Darstellung an dieser Stelle verzichtet werden muss. Im vorliegenden Projektbericht wird lediglich ein Ausschnitt aus der Spieltheorie gewählt.

Die Spiele innerhalb der Spieltheorie lassen sich anhand verschiedener Merkmale klassifizieren (vgl. Brinkmann, 1997, S. 229 ff.). Auf diese – in Abbildung 3 (vgl. S. 33) dargestellten – Merkmale wird in Kapitel 3.4.3 zurückgegriffen, um den Ausschnitt der Spieltheorie, der in diesem Projektbericht betrachtet wird, durch die Formulierung von Annahmen auszuwählen.

| Merkmal | Ausprägungen | Erläuterung |
|---|--|---|
| Zahl der beteiligten Akteure | <input type="checkbox"/> Zwei-Akteur-Spiele <input type="checkbox"/> Mehr-Akteur-Spiele | In Abhängigkeit von der Zahl der beteiligten Akteure erfolgt eine Klassifikation in Zwei-Akteur-Spiele und Mehr-Akteur-Spiele. |
| Ergebnis des Spiels | <input type="checkbox"/> Nullsummenspiele <input type="checkbox"/> Nichtnullsummenspiele | Bei Nullsummenspielen gleichen sich im Gegensatz zu Nichtnullsummenspielen die Gewinne und Verluste der Akteure aus. |
| Art der Beziehung zwischen den Akteuren | <input type="checkbox"/> Kooperative Spiele <input type="checkbox"/> Nicht-kooperative Spiele | Bei kooperativen Spielen haben die Akteure im Gegensatz zu nicht-kooperativen Spielen die Möglichkeit, Verabredungen zu treffen. |
| Zahl der möglichen Strategien | <input type="checkbox"/> endliche Spiele <input type="checkbox"/> unendliche Spiele | In endlichen Spielen haben die Akteure jeweils nur eine endliche Anzahl an Strategien zur Auswahl, während in unendlichen Spielen mindestens ein Akteur eine unendliche Anzahl an Strategien zur Auswahl hat. |
| Ausmaß des Zugangs der Akteure zu Informationen | <input type="checkbox"/> Spiele mit unvollständiger Information <input type="checkbox"/> Spiele mit vollständiger Information | Bei vollständiger Information wissen die Akteure, welche Strategien sie selbst und alle anderen Akteure wählen können. Ein Beispiel für ein Spiel mit unvollständiger Information ist Skat und ein Beispiel für vollständige Information ist Schach. |
| Charakter der Strategie | <input type="checkbox"/> Spiele mit reiner Strategie <input type="checkbox"/> Spiele mit gemischter Strategie | Bei einer reinen Strategie wählt der Akteur aus einer gegebenen Menge eine Strategie aus, während bei einer gemischten Strategie die Strategiewahl aus einer gegebenen Menge auf einem Zufallprozess mit einer Wahrscheinlichkeitsverteilung basiert. |
| Charakter der Lösung | <input type="checkbox"/> Bestimmte Spiele <input type="checkbox"/> Unbestimmte Spiele | Die Lösung bestimmter Spiele ist durch einen Sattelpunkt im Bereich der reinen Strategie gegeben, während unbestimmte Spiele bestenfalls einen Sattelpunkt im Bereich der gemischten Strategie haben. |
| Verhalten der Akteure | <input type="checkbox"/> Spiele mit Täuschung <input type="checkbox"/> Spiele ohne Täuschung | In Abhängigkeit davon, ob die Akteure sich täuschen oder nicht, werden Spiele mit und ohne Täuschung unterschieden. |
| Form der Spiele | <input type="checkbox"/> Spiele in extensiver Form <input type="checkbox"/> Spiele in Normalform | Bei der extensiven Form erfolgt eine Darlegung aller Spielzüge aller Akteure, während bei der Normalform die Strategiemengen aller Akteure und die Auszahlungsfunktion unter Berücksichtigung aller Strategiekombinationen angegeben ist. |

Abbildung 3: Merkmale von Spielen in der Spieltheorie (vgl. Brinkmann, 1997, S. 229 ff.)

3.4.2 Definition theorieimmanenter Termini

Das *Hirschjagd-Spiel* (englisch: stag hunt-game; vgl. Bech, Garratt, 2002, S. 18 f.; Bergstrom, 2002, S. 69 f.; Coleman, Stirk, 1998, S. 284 ff.; Knothe, 2002, S. 12 f.) beschreibt zwei Jäger, von denen jeder die Möglichkeit hat, mit Defektion und Kooperation zwei unterschiedliche Strategien zu wählen. In Abbildung 4 sind die vier möglichen Strategiekombinationen dargestellt. Um einen Hirsch erfolgreich zu jagen, sind zwei Jäger erforderlich, während ein Hase auch durch einen einzelnen Jäger erlegt werden kann. Folglich müssen beide Jäger die Strategie „Kooperation“ wählen, wenn sie einen halben Hirsch als Gewinn aus der Jagd ziehen möchten (vgl. Abbildung 4, Strategiekombination 1). Im Hirschjagd-Spiel stellt ein halber Hirsch den maximal realisierbaren Gewinn für einen Jäger dar, da ein halber Hirsch eine größere Menge Fleisch liefert als ein ganzer Hase. Ein Jäger läuft bei der Entscheidung für die Strategie „Kooperation“ Gefahr, gegebenenfalls ohne Beute auszugehen (vgl. Abbildung 4, Strategiekombinationen 2 und 3). Diese Gefahr besteht, wenn nur ein Jäger alleine die Strategie „Kooperation“ wählt und somit die unmögliche Mission antritt, den Hirsch alleine zu erlegen. Sofern ein Jäger vermeiden möchte, dass er ohne Beute ausgeht, muss er die Strategie „Defektion“ wählen (vgl. Abbildung 4, Strategiekombinationen 2, 3 und 4). Der Nachteil der Wahl der Strategie „Defektion“ besteht darin, dass der Gewinn nur in einem Hasen besteht (In einigen Quellen ist der Gewinn eines Jägers bei Strategiekombination 4 niedriger als bei den Strategiekombinationen 2 und 3. Diese Variante des Hirschjagd-Spiels wird an dieser Stelle jedoch nicht betrachtet, da dann auf die illustrative Darstellung der Gewinne in Form von Hirsch- und Hasenfleisch verzichtet werden müsste. Vgl. Coleman, Stirk, 1998, S. 284; Knothe, 2002, S. 12).

| | | Jäger 1 (J1) | |
|--------------|-------------|---|---|
| | | Kooperation | Defektion |
| Jäger 2 (J2) | Kooperation | Strategiekombination 1: J1: ½ Hirsch J2: ½ Hirsch | Strategiekombination 2: J1: 1 Hase J2: - |
| | Defektion | Strategiekombination 3: J1: - J2: 1 Hase | Strategiekombination 4: J1: 1 Hase J2: 1 Hase |

Abbildung 4: Hirschjagd-Spiel

3.4.3 Annahmen des gewählten Ausschnitts der Spieltheorie

Dem gewählten Ausschnitt der Spieltheorie liegen folgende Annahmen zugrunde:

- ❑ Annahme der vollkommenen Rationalität: Die in diesem Projektbericht zugrunde gelegte klassische Spieltheorie unterstellt die vollkommene Rationalität der Akteure.
- ❑ Annahme eines Zwei-Akteur-Spiels (vgl. Brinkmann, 1997, S. 229): Im Projekt MOTIWIDI wird unter einer Beziehung eine Interaktion zwischen zwei Akteuren verstanden (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003a, S. 4).
- ❑ Annahme eines Nichtnullsummenspiels (vgl. Axelrod, 1995, S. 4; Brinkmann, 1997, S. 229): Bei Kooperationen können beide Akteure Gewinne realisieren.
- ❑ Annahme eines kooperativen Spiels (vgl. Brinkmann, 1997, S. 229 f.): Die Akteure haben die Möglichkeit, eine Verabredung über die Hirschjagd zu treffen.
- ❑ Annahme eines endlichen Spiels (vgl. Brinkmann, 1997, S. 230): Die Akteure können nur zwischen den beiden Strategien „Kooperation“ und „Defektion“ wählen.
- ❑ Annahme eines Spiels mit vollständiger Information (vgl. Brinkmann, 1997, S. 230; Kiener, 1990, S. 120 f.): Die Akteure wissen, welche Strategien sie selbst und der jeweils andere Akteur wählen kann.
- ❑ Annahme eines Spiels mit reiner Strategie (vgl. Brinkmann, 1997, S. 230; Gibbons, 1992, S. 30 ff.): Die gegebene Menge aller Strategien besteht aus den Strategien „Kooperation“ und „Defektion“, aus denen der Akteur eine bestimmte Strategie wählt (vgl. Abbildung 4, S. 34).
- ❑ Annahme eines bestimmten Spiels (vgl. Brinkmann, 1997, S. 230 ff.): Beim Hirschjagd-Spiel liegt der Sattelpunkt im Bereich der reinen Strategie (Der Sattelpunkt liegt beim Hirschjagd-Spiel in Abbildung 4 auf S. 34 in der Strategiekombination 4, da die Akteure den mittleren Gewinn des Spiels durch die Wahl der Strategie des geringsten Risikos realisieren und das Abweichen nur eines Akteurs von dieser Strategie nicht zu einer Erhöhung

des Gewinns dieses Akteurs führen kann. Vgl. hierzu ausführlich: Brinkmann, 1997, S. 234).

- ❑ Annahme eines Spiels mit Täuschung (vgl. Brinkmann, 1997, S. 230): Ein Akteur hat die Möglichkeit zur Täuschung, indem er eine Verabredung über die Hirschjagd trifft, jedoch tatsächlich nicht die Strategie „Kooperation“ sondern die Strategie „Defektion“ wählt und somit nicht den Hirsch jagt.
- ❑ Annahme eines Spiels in Normalform (vgl. Brinkmann, 1997, S. 230 f.; Gibbons, 1992, S. 2 ff.; Kiener, 1990, S. 120 f.): In Abbildung 4 (vgl. S. 34) sind die Strategiemengen beider Akteure und die Auszahlungen für alle Strategiekombinationen angegeben.

3.4.4 Gesetzesartige Aussagen des gewählten Ausschnitts der Spieltheorie

Aus dem in diesem Projektbericht gewählten Ausschnitt der Spieltheorie können die folgenden gesetzesartigen Aussagen abgeleitet werden:

- ❑ Wenn beide Akteure sich kooperativ verhalten, dann realisieren beide den maximalen Gewinn.
- ❑ Wenn ein Akteur sich defektiv verhält, können beide Akteure nicht mehr den maximalen Gewinn realisieren.
- ❑ Wenn ein Akteur sich defektiv der andere Akteur sich kooperativ verhält, dann realisiert ersterer einen Gewinn – jedoch nicht den maximal möglichen – während letzterer keinen Gewinn realisiert.

3.4.5 Erklärungsgehalt des gewählten Ausschnitts der Spieltheorie

Mit dem gewählten Ausschnitt der Spieltheorie lässt sich erklären, zu welchem Gewinn das Verhalten eines Akteurs in Kombination mit dem Verhalten eines anderen Akteurs führt. Das Verhalten eines Akteurs wird durch die Wahl einer der beiden Strategien „Kooperation“ oder „Defektion“ modelliert. Insgesamt ergeben sich vier verschiedene Strategiekombinationen, die zu unterschiedlichen Gewinnen beider Akteure führen. Sobald ein Akteur nicht die Strategie „Kooperation“ wählt, können

beide Akteure nicht mehr den maximalen Gewinn realisieren. Dieser lässt sich nur realisieren, wenn beide Akteure die Strategie „Kooperation“ wählen.

3.4.6 Anwendung des gewählten Ausschnitts der Spieltheorie

Es zeigt sich, dass nicht kooperatives Verhalten im Vergleich zu kooperativem zu einem Wohlfahrtsverlust im Sinne von entgangenem Gewinn für beide Akteure führt. Im Kontext des Wissensmanagements kann nicht kooperatives Verhalten in verschiedenen Ausgestaltungen auftreten. So kann ein Akteur einen Wissenstransfer bewusst unterlassen, indem er Wissen gar nicht oder nur einen bestimmten Teil seines Wissens transferiert. Darüber hinaus kann sich nicht kooperatives Verhalten äußern, indem Wissen bewusst in einer für den Wissensempfänger schwer verständlichen Form oder verfälscht transferiert wird.

Aus dem gewählten Ausschnitt der Spieltheorie kann als Kriterium zur Bewertung einer Kooperationspartnerbeziehung der aufgrund von nicht kooperativem Verhalten entgangene Gewinn als Residualgröße abgeleitet werden.

4 Darstellung und Operationalisierungsprobleme der Kriterien

In Abbildung 5 sind die in diesem Projektbericht erarbeiteten Kriterien zur Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen zusammenfassend dargestellt.

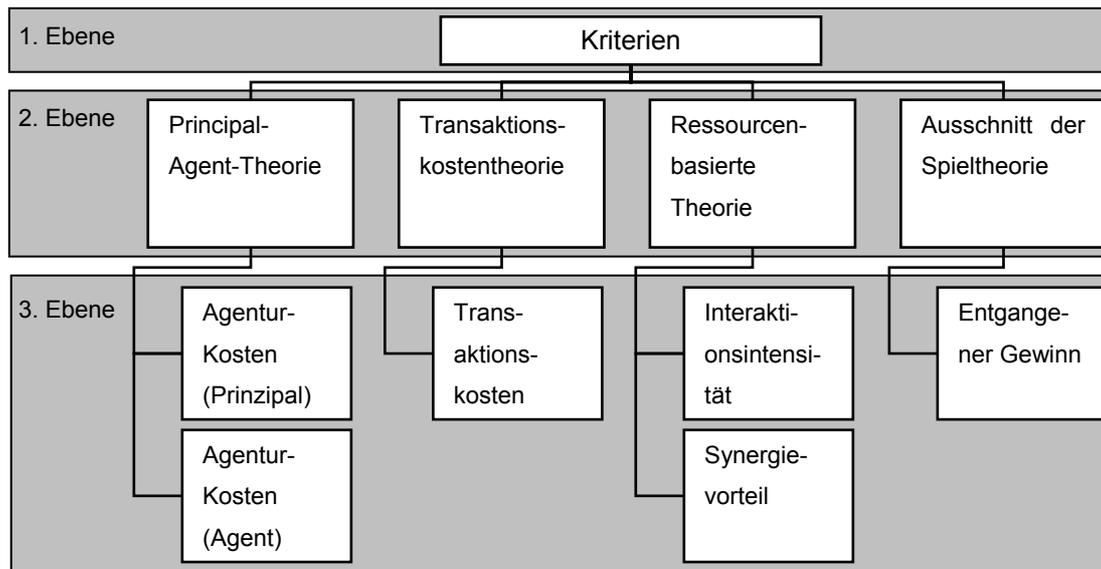


Abbildung 5: Übersicht über die Kriterien zur Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen

Im Hinblick auf die Operationalisierung der Kriterien lassen sich zwei unterschiedliche Klassen an Problemen differenzieren: Einerseits sind dies Probleme, die auf die unterschiedliche Ausgestaltung der Kooperationsformen zurückzuführen sind. Andererseits sind dies theorieimmanente Probleme.

Die erste Klasse der kooperationsformbedingten Operationalisierungsprobleme lässt sich mit Hilfe des erweiterten Beziehungsartenrasters identifizieren (vgl. Kapitel 2.2.4 S. 13). So ergeben sich beispielsweise bei Kooperationsformen mit einer tendenziell niedrigen Kommunikationseffizienz – wie Franchisingpartnerschaften und virtuellen Organisationen – im Vergleich zu Kooperationsformen mit einer höheren Kommunikationseffizienz höhere Vereinbarungskosten, da die räumliche Trennung der Kooperationspartner beispielsweise Telefon- und Reisekosten verursacht.

Die zweite Klasse der theorieimmanenten Operationalisierungsprobleme kann bei der Principal-Agent-Theorie und bei der Transaktionskostentheorie durch die Bestimmung der Höhe der *Steuerungs-* und *Kontrollkosten* bzw. der *Vereinbarungs-*

und *Kontrollkosten* sowie der *Anpassungskosten* gegeben sein. Darüber hinaus kann sich die Erfassung – wie auch bei der *Interaktionsintensität* – sehr aufwendig gestalten.

Andere theorieimmanente Operationalisierungsprobleme können in der Bestimmung von Residualgrößen liegen, wie bei den *Residualkosten* in der Principal-Agent-Theorie oder dem *entgangenen Gewinn* im hier gewählten Ausschnitt der Spieltheorie, da die Bestimmung der Höhe des potenziellen Nutzenmaximums bzw. Gewinnmaximums schwierig ist.

Den in der zweiten Problemklasse angeführten Erfassungsproblemen kann mit dem Einsatz einer Customer Relationship Management Software – wie beispielsweise mySAP® CRM – entgegengewirkt werden, da diese Software in der Regel die Erfassung von Aktivitäten – wie Telefongesprächen und Kundenbesuchen – sowie die Erfassung der bei diesen Aktivitäten entstehenden Kosten ermöglichen (vgl. zu den Möglichkeiten in mySAP® CRM: Hauke, Schuh, 2002, S. 15 ff.).

Der Schwierigkeit der Bestimmung der Höhe der Kosten in den verschiedenen Kostenarten kann begegnet werden, indem die Kosten nicht in ihrer absoluten Höhe in Geldeinheiten bestimmt werden, sondern mit Hilfe einer Ordinalskala bewertet werden (z.B. Ordinalskala von 1 bis 3 mit folgender Interpretation: 1 = Die Kosten sind gleich hoch, 2 = Die Kosten von A sind etwas höher als von B, 3 = Die Kosten von A sind viel höher als von B.). Um der Gefahr einer Bewertungswillkür bei ordinal skalierten Urteilen entgegenzuwirken, kann neben einfachen Scoring-Techniken (vgl. Rinza, Schmidt, 1992) auf elaboriertere Techniken – wie beispielsweise auf den von SAATY entwickelten Analytical Hierarchy Process (AHP) (vgl. z.B. Saaty, 1986; Saaty, 2001 und ferner: Meixner, Haas, 2002; Zelewski, Peters, 2003) – zurückgegriffen werden. Der Analytical Hierarchy Process ermöglicht einen paarweisen Vergleich der Kooperationspartnerbeziehungen jeweils im Hinblick auf ein Kriterium. Im Hinblick auf die kooperationsformbedingten Operationalisierungsprobleme ist zu berücksichtigen, dass jeweils nur Kooperationspartnerbeziehungen paarweise verglichen werden sollten, die nach dem erweiterten Beziehungsartenraster über ähnlich ausgeprägte Attribute verfügen, um Bewertungsfehler zu vermeiden.

Zudem werden Kooperationspartner in der Regel keine einzelnen Personen sein, sondern – wie im Projekt MOTIWIDI – Unternehmen oder andere Organisationen wie beispielsweise öffentliche Universitäten. In praxi ist zwar denkbar, dass die Interaktion zwischen zwei Kooperationspartnern durch jeweils eine Person in jeder Organisa-

tion vollzogen wird. Jedoch ist auch zu berücksichtigen, dass mehrere Personen aus beiden Organisationen interagieren. In diesem Fall müssen bei der Bestimmung der Kosten mehrere Personen pro Kooperationspartner berücksichtigt werden. Wenn zur Bewertung der Kosten auf eine Ordinalskala zurückgegriffen wird, bestehen zwei Möglichkeiten, um zu einem Urteil zu gelangen. Einerseits kann jede Person in einer Organisation, die mit dem Kooperationspartner interagiert, ein Urteil fällen und dann wird ein Mittelwert aus allen Einzelurteilen gebildet. Als Mittelwert wird in der Literatur oftmals der geometrische Mittelwert verwendet (vgl. Bodin, Gass, 2003, S. 1493; Harker, 1989, S. 21; Saaty, 1986, S. 842 f.). Andererseits können sich diese Personen in einer Gruppe hinsichtlich eines Urteils abstimmen (z.B. auch Bildung einer einfachen Mehrheit für ein Urteil). Eine derartige Abstimmung hat den Vorteil, dass die einzelnen Personen die Möglichkeit haben, ihre Argumente zu explizieren und so jede Person die Argumente der anderen Personen berücksichtigen kann.

5 Exemplarische Illustration der Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen

Die Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen anhand der in diesem Projektbericht erörterten Kriterien wird anhand zweier fiktiver Franchisingpartnerschaften illustriert. Es wird dargestellt, wie ein Franchisegeber seine Beziehungen zu zwei Franchisenehmern bewertet.

Im Rahmen dieser exemplarischen Bewertung wird auf den Analytical Hierarchy Process zurückgegriffen (vgl. Kapitel 4; Es wird eine Basisvariante des AHP verwendet. Für detaillierte Betrachtungen wird auf die Spezialliteratur zum AHP verwiesen. Vgl. z.B. Saaty, 1986; Saaty, 2001 und ferner: Meixner, Haas, 2002; Zelewski, Peters, 2003). Anstelle des AHP können jedoch auch einfachere Scoring-Techniken zum Einsatz kommen (vgl. z.B. Rinza, Schmidt, 1992; Zangemeister, 1976).

Der AHP ermöglicht eine Bewertung der Qualität von Kooperationspartnerbeziehungen, indem zunächst die Ausprägungen der Kriterien, die in Kapitel 3 auf Basis unterschiedlicher Theorien entwickelt worden sind, beurteilt werden. Diese Kriterienausprägungen können dann mit Hilfe des AHP unter der Berücksichtigung verschieden hoher Bedeutungen der Kriterien zu einem Gesamturteil über die Beziehungsqualität aggregiert werden. Sowohl zur Beurteilung der Kriterienausprägungen der Alternativen als auch zur Beurteilung der Bedeutungen der Kriterien wird beim AHP regelmäßig auf Paarvergleichsurteile zurückgegriffen (vgl. z.B. Zelewski, Peters, 2003). In Abbildung 6 auf S. 42 ist eine Skala für diese Paarvergleichsurteile dargestellt, auf die im vorliegenden Projektbericht zurückgegriffen wird.

| Mögliche Paarvergleichsurteile | Bedeutung der möglichen Paarvergleichsurteile bei der Beurteilung der Kriterienausprägung | Bedeutung der möglichen Paarvergleichsurteile bei der Beurteilung der Bedeutung der Kriterien |
|--------------------------------|---|---|
| 1 | gleiche Ausprägung der Kriterien für beide Alternativen | gleiche Bedeutung der Kriterien |
| 2 | etwas vorteilhaftere Ausprägung eines Kriteriums | etwas höhere Bedeutung eines Kriteriums |
| 3 | viel vorteilhaftere Ausprägung eines Kriteriums | viel höhere Bedeutung eines Kriteriums |
| 1/2, 1/3 | Reziprokwerte | |

Abbildung 6: Skala für die Paarvergleichsurteile

Die Paarvergleichsurteile a_{ij} werden jeweils in eine Bewertungsmatrix eingetragen, wie diese in Abbildung 7 dargestellt ist. Wenn beispielsweise eine Alternative 1 im Vergleich zu einer Alternative 2 im Hinblick auf ein Kriterium als viel vorteilhafter beurteilt wird, muss für das Paarvergleichsurteil a_{12} eine 3 in die Bewertungsmatrix eingetragen werden.

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & \dots & a_{ij} & \dots & a_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & \dots & a_{nj} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} \quad \text{mit} \quad \begin{aligned} &\forall i = 1, \dots, n \quad \forall j = 1, \dots, n: a_{ij} > 0 \\ &\forall i = j: a_{ij} = 1 \\ &\forall i = 1, \dots, n \quad \forall j = 1, \dots, n: a_{ij} = a_{ji}^{-1} \end{aligned}$$

Abbildung 7: Formale Darstellung einer Bewertungsmatrix

Ferner wird für die zwei fiktiven Franchisingpartnerschaften angenommen, dass der Franchisegeber seinen Sitz in Essen hat, während die Franchisenehmer in München bzw. Stuttgart ansässig sind.

Der Franchisegeber hat festgestellt, dass ihm der Franchisenehmer aus München im letzten Geschäftsjahr häufiger Wissen vorenthalten hat, während der Franchisenehmer aus Stuttgart sein Wissen stets zeitnah transferiert hat. Der Franchisegeber bewertet deshalb die Agentur-Kosten als Prinzipal im Hinblick auf den Franchisenehmer aus München als viel höher als beim Franchisenehmer aus Stuttgart (vgl. Abbildung 9, S. 45). Aufgrund der Vorteilhaftigkeit geringerer Agentur-Kosten, wird der Franchisenehmer aus Stuttgart in der Bewertungsmatrix in Abbildung 9 (vgl. S.

45) mit einem Paarvergleichsurteil von 3 als vorteilhaft im Vergleich zum Franchisenehmer aus München bewertet. In das korrespondierende Matrixfeld unterhalb der Diagonalen der Bewertungsmatrix wird für den umgekehrten Vergleich der Reziprokwert $1/3$ als Paarvergleichsurteil eingesetzt. Dieser Reziprokwert wird im Folgenden zur Berechnung der normierten Kriterienausprägung benötigt. Jedes Element auf der Matrixdiagonalen nimmt immer den Wert 1 an, da diese Elemente Paarvergleichsurteile über eine Kooperationspartnerbeziehung im Vergleich zu sich selbst darstellen.

Zur Berechnung der normierten Kriterienausprägungen wird auf ein Verfahren zurückgegriffen (vgl. Saaty, 2001, S. 80; und ferner: Peters, Zelewski, 2002, S. 18 ff.; Zelewski, Peters, 2003, S. 1212 f.), das in der Literatur zum AHP die weiteste Verbreitung gefunden hat. Die Normierung der Kriterienausprägungen wird vorgenommen, um eine Verzerrung der Beurteilung durch unterschiedliche absolute Höhen der Ausprägungen der verschiedenen Kriterien bei der Aggregation zu einem Gesamturteil über die Beziehungsqualität zu vermeiden. Die normierten Kriterienausprägungen geben die relative Vorteilhaftigkeit der Kooperationspartnerbeziehungen für das jeweilige Kriterium an. Es gilt: Je höher eine normierte Kriterienausprägung ist, desto besser ist die relative Vorteilhaftigkeit der Kooperationspartnerbeziehung für dieses Kriterium. Das Verfahren zur Berechnung der normierten Kriterienausprägungen erfordert als Zwischenschritt zur Berechnung der normierten Kriterienausprägungen die Berechnung der normierten Bewertungsmatrix N , indem jedes Paarvergleichsurteil durch die Summe der jeweiligen Spalte in der Bewertungsmatrix dividiert wird (vgl. für die formale Darstellung: Abbildung 8, S. 44, und für ein Beispiel: Abbildung 9, S. 45).

$$N = \begin{array}{c} \left| \begin{array}{ccc} a_{11} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ \sum_{i=1}^n a_{i1} & & \sum_{i=1}^n a_{ij} & & \sum_{i=1}^n a_{in} \\ \dots & & \dots & & \dots \\ a_{i1} & & a_{ij} & & a_{in} \\ \sum_{i=1}^n a_{i1} & & \sum_{i=1}^n a_{ij} & & \sum_{i=1}^n a_{in} \\ \dots & & \dots & & \dots \\ a_{n1} & & a_{nj} & & a_{nn} \\ \sum_{i=1}^n a_{i1} & & \sum_{i=1}^n a_{ij} & & \sum_{i=1}^n a_{in} \end{array} \right| \end{array}$$

Abbildung 8: Formale Darstellung einer normierten Bewertungsmatrix

Die normierten Kriterienausprägungen können dann durch die Division der Zeilensummen der normierten Bewertungsmatrix durch die Dimension der Bewertungsmatrix – in diesem Falle der Dimension 2 – berechnet werden (vgl. z.B. Zelewski, Peters, 2003, S. 1214). Diese Berechnung erfolgt in Abbildung 9 (vgl. S. 45), indem zunächst jedes Paarvergleichsurteil in der Bewertungsmatrix durch die jeweilige Spaltensumme der Bewertungsmatrix dividiert wird. So ergibt sich beispielsweise der Wert für das Element links oben in der normierten Bewertungsmatrix in Höhe von 0,75 durch die Division des Werts 1 links oben in der Bewertungsmatrix durch die zu gehörige Spaltensumme 4/3. Der Wert von 0,75 für das Element oben rechts in der normierten Bewertungsmatrix ergibt sich durch die Division des Werts 3 aus der Bewertungsmatrix durch die zugehörigen Spaltensumme 4. Die Berechnung der unteren Zeile der normierten Bewertungsmatrix erfolgt analog, indem das Paarvergleichsurteil 1/3 durch die Spaltensumme 4/3 und das Element auf der Matrixdiagonalen 1 durch die Spaltensumme 4 dividiert wird, so dass sich für beide Elemente der unteren Zeile der normierten Bewertungsmatrix ein Wert von 0,25 ergibt. Dann werden die Zeilensummen der normierten Bewertungsmatrix durch die Additionen $0,75 + 0,75 = 1,5$ in der oberen Zeile und $0,25 + 0,25 = 0,5$ in der unteren Zeile der normierten Bewertungsmatrix ermittelt. Wie oberhalb bereits erwähnt (vgl. S. 43), ergeben sich die normierten Kriterienausprägungen dann durch die Division der Zeilensummen durch die Dimension der Matrix, so dass sich für die obere Zeile $0,75 (= 1,5 : 2)$ und für die untere Zeile $0,25 (= 0,5 : 2)$ ergibt.

| Bewertungsmatrix | | | Normierte Bewertungsmatrix | | Zeilensummen der normierten Bewertungsmatrix | Normierte Kriterienausprägungen |
|------------------------------|-----|----|----------------------------|------|--|---------------------------------|
| | A) | B) | | | | |
| A) Franchisenehmer Stuttgart | 1 | 3 | 0,75 | 0,75 | 1,5 | 0,75 |
| B) Franchisenehmer München | 1/3 | 1 | 0,25 | 0,25 | 0,5 | 0,25 |
| Summe | 4/3 | 4 | 1 | 1 | | |

Abbildung 9: Bewertung des Kriteriums Agentur-Kosten (Prinzipal)

Während Abbildung 9 die Beurteilung der Agentur-Kosten des Franchisegebers als Prinzipal enthält, ist in Abbildung 10 auf S. 46 die Beurteilung der Agentur-Kosten für den Franchisegeber als Agenten angeführt (vgl. hierzu auch Kapitel 3.1.6, S. 21 f.). Der Franchisegeber schätzt sein Verhalten als Agent gegenüber beiden Franchisenehmern als gleich ein und bewertet daher die Agentur-Kosten als Agent für beide Franchisenehmer als gleich hoch. Daher nehmen in der Bewertungsmatrix in Abbildung 10 (vgl. S. 46) nicht nur die beiden Elemente auf der Matrixdiagonalen sondern alle vier Elemente den Wert 1 an. Die Berechnung der normierten Bewertungsmatrix und deren Zeilensummen sowie die normierte Kriterienausprägung erfolgt analog zu Abbildung 9. In der letzten Spalte von Abbildung 10 (vgl. S. 46) ergeben sich dann aufgrund der gleich hohen Agentur-Kosten mit dem Franchisenehmer als Agentem für die Beziehungen zu beiden Franchisenehmer gleich hohe normierte Kriterienausprägungen in Höhe von 0,5.

| Bewertungsmatrix | | | Normierte Bewertungsmatrix | | Zeilensummen der Normierten Bewertungsmatrix | Normierte Kriterienausprägungen |
|------------------------------|----|----|----------------------------|-----|--|---------------------------------|
| | A) | B) | | | | |
| A) Franchisenehmer Stuttgart | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 |
| B) Franchisenehmer München | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 |
| Summe | 2 | 2 | 1 | 1 | | |

Abbildung 10: Bewertung des Kriteriums Agentur-Kosten (Agent)

Die Transaktionskosten kann der Franchisegeber aufgrund des Einsatzes einer Customer Relationship Management Software in genauer Höhe angeben (vgl. hierzu die Spalten „Entfernungsabhängiger Anteil der Transaktionskosten“, „Entfernungsunabhängiger Anteil der Transaktionskosten“ und „Gesamte Transaktionskosten“ in Abbildung 12, S. 48). Die Entfernung vom Sitz des Franchisegebers in Essen zum Sitz des Franchisenehmers in München ist mit 638 km höher als zum Sitz des Franchisenehmers in Stuttgart mit 440 km. Der entfernungsabhängige Anteil der Transaktionskosten, der beispielsweise Reise- und Transportkosten umfasst, wird um die Unterschiede in den Entfernungen bereinigt, um eine Verzerrung des Ergebnisses der Beziehungsbewertung zu vermeiden. Wenn beispielsweise Lieferungen nach München aufgrund der größeren Entfernung als nach Stuttgart höhere Transportkosten verursachen und eine Bereinigung nicht erfolgt, wirkt sich dieses negativ auf die Bewertung der Qualität der Beziehung zum Kooperationspartner in München im Vergleich zur Beziehung zum Kooperationspartner in Stuttgart aus. Deshalb wird der entfernungsabhängige Anteil der Transaktionskosten für den Franchisenehmer aus München um den Faktor $1,45 = 638 \text{ km} : 440 \text{ km}$ bereinigt. In Abbildung 12 (vgl. S. 48) sind in den ersten drei Spalten die Transaktionskosten angegeben, die durch die Kooperation mit den beiden Franchisenehmern entstanden und durch die Customer Relationship Management Software des Franchisegebers ausgewiesen worden sind. Die um den Entfernungsunterschied bereinigten Transaktionskosten für den Münchener Franchisenehmer in Abbildung 12 in Höhe von 13.400 € lassen sich durch die Division der gegebenen 14.500 € durch den Faktor 1,45 und die Bildung der Summe aus dem Quotienten in Höhe von $10.000 \text{ €} = 14.500 \text{ €} : 1,45$ und dem entfernungs-

nabhängigen Anteil der Transaktionskosten in Höhe von 3.400 € ermitteln. Da die um den Entfernungsunterschied bereinigten Transaktionskosten in genauer Höhe vorliegen, können diese direkt in normierte Kriterienausprägungen überführt werden. Paarvergleichsurteile sind also nicht erforderlich. Da niedrige Transaktionskosten als vorteilhaft eingestuft werden, erfolgt die Normierung der Kriterienausprägung in Abbildung 11 mit Hilfe von Reziprokwerten (vgl. Meixner, Haas, 2002, S. 159). Grundsätzlich wäre zwar auch denkbar, hohe Transaktionskosten als Indikator für eine hohe Beziehungsqualität anzusehen, da diese als Indikator für eine ausgiebige Kommunikation verstanden werden können. Es kann jedoch unterstellt werden, dass bei einer hohen Beziehungsqualität etwaige Probleme transaktionskosteneffizient gelöst werden. So ergibt sich die normierte Kriterienausprägung für den Franchisenehmer aus Stuttgart durch die Berechnung in Abbildung 11.

$$\frac{\frac{1}{11.100 \text{ €}}}{\frac{1}{11.100 \text{ €}} + \frac{1}{13.400 \text{ €}}} = 0,55$$

Abbildung 11: Normierung der Kriterienausprägung mit Reziprokwerten

Die Berechnung der normierten Kriterienausprägung für den Franchisenehmer aus München erfolgt analog. Die niedrigeren Transaktionskosten für den Franchisenehmer in Stuttgart werden mit einer normierten Kriterienausprägung von 0,55 als vorteilhafter als die des Franchisenehmers in München mit einer normierten Kriterienausprägung von 0,45 (vgl. Abbildung 12, S. 48).

| | Entfernungs- abhängiger Anteil der Transaktions- kosten [€] | Entfernungs- unabhängiger Anteil der Transaktions- kosten [€] | Gesamte Transakti- onskosten [€] | Entfernungsunter- schied-bereinigte Transaktionskosten [€] | Normierte Kriterien- ausprä- gungen |
|-----------------------------------|--|--|--|---|--|
| Franchi- senehmer Stuttgart | 9.000 | 2.100 | 11.100 | 11.100 | 0,55 |
| Franchi- senehmer München | 14.500 | 3.400 | 17.900 | 13.400 [= (14.500 : 1,45) + 3.400] | 0,45 |
| | | | Summe | 24.500 | |

Abbildung 12: Bewertung des Kriteriums Transaktionskosten

Die Ausprägungen des Kriteriums Interaktionsintensität sind durch die Anzahl der Interaktionen in Abbildung 13 gegeben. Die Berechnung der normierten Kriterienausprägungen erfolgt analog zur Berechnung beim Kriterium Transaktionskosten in Abbildung 11. So ergibt sich beispielsweise die normierte Kriterienausprägung für die Kooperationspartnerbeziehung zum Franchisenehmer in Stuttgart in Höhe von 0,6 (vgl. Abbildung 13) durch die Division von 1/80 durch die Summe aus 1/80 und 1/120.

| | Anzahl der Interaktionen | Normierte Kriterienausprägungen |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Franchisenehmer Stuttgart | 80 | 0,6 |
| Franchisenehmer München | 120 | 0,4 |
| Summe | 200 | 1 |

Abbildung 13: Bewertung des Kriteriums Interaktionsintensität

Die realisierten Synergievorteile seien bei beiden Franchisenehmern gleich hoch, da sich jeweils ähnliche Ressourcenkombinationen bei beiden Franchisingpartnerschaften ergeben haben (vgl. Abbildung 14, S. 49).

| Bewertungsmatrix | | | Normierte Bewertungsmatrix | | Zeilensummen der normierten Bewertungsmatrix | Normierte Kriterienausprägungen |
|------------------------------|----|----|----------------------------|-----|--|---------------------------------|
| | A) | B) | | | | |
| A) Franchisenehmer Stuttgart | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 |
| B) Franchisenehmer München | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 |
| Summe | 2 | 2 | 1 | 1 | | |

Abbildung 14: Bewertung des Kriteriums Synergievorteil

Der entgangene Gewinn wird beim Franchisenehmer aus München aufgrund seines teilweise nicht-kooperativen Verhaltens als viel höher bewertet als beim Franchisenehmer aus Stuttgart. Daher erfolgt in Abbildung 15 eine positive Bewertung der Beziehung zum Franchisenehmer aus Stuttgart im Vergleich zur Beziehung zum Franchisenehmer aus München, indem als Paarvergleichsurteil in die erste Zeile der Bewertungsmatrix der Wert 3 eingetragen wird. Die Berechnung der Werte in Abbildung 15 erfolgt exakt genauso wie in Abbildung 9 (vgl. hierzu die ausführlichen Erläuterungen auf S. 44 f.).

| Bewertungsmatrix | | | Normierte Bewertungsmatrix | | Zeilensummen der Normierten Bewertungsmatrix | Normierte Kriterienausprägungen |
|------------------------------|-----|----|----------------------------|------|--|---------------------------------|
| | A) | B) | | | | |
| A) Franchisenehmer Stuttgart | 1 | 3 | 0,75 | 0,75 | 1,5 | 0,75 |
| B) Franchisenehmer München | 1/3 | 1 | 0,25 | 0,25 | 0,5 | 0,25 |
| Summe | 4/3 | 4 | 1 | 1 | | |

Abbildung 15: Bewertung des Kriteriums entgangener Gewinn

Um zu einer Bewertung der Kooperationspartnerbeziehungen zu gelangen, müssen die unterschiedlich hohen Bedeutungen der Kriterien bewertet werden. Diese Bewertung und die Ermittlung der normierten Bedeutungsurteile erfolgt analog zur Bewertung der Kriterienausprägungen bzw. zur Ermittlung der normierten Kriterienausprägungen in den Abbildungen 9, 10, 14 und 15. Das heißt, dass zunächst eine Bewer-

tungsmatrix mit Paarvergleichsurteilen aufgestellt wird (vgl. Abbildung 16). Durch die Berechnung der Spaltensummen dieser Bewertungsmatrix, und die Division jedes einzelnen Elements der Bewertungsmatrix durch die jeweilige Spaltensumme, ergibt sich eine normierte Bewertungsmatrix (Diese normierte Bewertungsmatrix ist hier aus Platzgründen nicht angeführt.). Die normierten Bedeutungsurteile in Abbildung 16 ergeben sich dann durch die Bildung der Zeilensummen der normierten Bewertungsmatrix. Den Kriterien Transaktionskosten und Interaktionsintensität ist in Abbildung 16 eine wesentlich niedrigere Bedeutung zugeordnet worden, als den übrigen Kriterien, da die beiden Kriterien gegebenenfalls irreführend sein können. Dieses ist beispielsweise der Fall, wenn eine hohe Beziehungsqualität nicht nur zu einer transaktionskosteneffizienten Problemlösung sondern auch zu transaktionskostenerhöhenden Privatgesprächen führt.

| | A) | B) | C) | D) | E) | F) | Normierte Bedeutungsurteile |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------------|
| A) Agentur-Kosten (Agent) | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0,21 |
| B) Agentur-Kosten (Prinzipal) | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0,21 |
| C) Transaktionskosten | 1/3 | 1/3 | 1 | 1 | 1/3 | 1/3 | 0,07 |
| D) Interaktionsintensität | 1/3 | 1/3 | 1 | 1 | 1/3 | 1/3 | 0,07 |
| E) Synergievorteil | 1 | 1 | 1/3 | 1/3 | 1 | 1 | 0,21 |
| F) Entgangener Gewinn | 1 | 1 | 1/3 | 1/3 | 1 | 1 | 0,21 |

Abbildung 16: Bewertung der Bedeutung der Kriterien

Zur abschließenden Bewertung der fiktiven Kooperationspartnerbeziehungen wird für beide Beziehungen jeweils ein Gesamturteil G über die Beziehungsqualität gebildet. In diesem Gesamturteil über die Beziehungsqualität werden alle normierten Kriterienausprägungen berücksichtigt, die in den Abbildungen 9 bis 15 ermittelt wurden, so dass alle in Kapitel 3 erörterten Theorien in dieses Gesamturteil eingehen. Die Berechnung des Gesamturteils erfolgt, indem das jeweilige normierte Bedeutungsurteil (vgl. Abbildung 16) mit der jeweiligen normierten Kriterienausprägung (vgl. Abbildungen 9 bis 15) multipliziert und die Summe aus den Produkten für jeweils einen Franchisenehmer gebildet wird (vgl. z.B. Zelewski, Peters, 2003, S. 1216):

$$G^{\text{Stuttgart}} = 0,21 * 0,75 + 0,21 * 0,5 + 0,07 * 0,55 + 0,07 * 0,6 + 0,21 * 0,5 + 0,21 * 0,75 \approx 0,61$$

$$G^{\text{München}} = 0,21 * 0,25 + 0,21 * 0,5 + 0,07 * 0,45 + 0,07 * 0,4 + 0,21 * 0,5 + 0,21 * 0,25 \approx 0,38$$

Für die Kooperationspartnerbeziehung zum Franchisepartner in Stuttgart ergibt sich mit einem Gesamturteil von 0,61 eine höhere Beziehungsqualität als für die Kooperationspartnerbeziehung zum Franchisepartner in München mit einem Gesamturteil von 0,38.

6 Zusammenfassende Bemerkungen

In diesem Projektbericht wurden unter Zuhilfenahme realwissenschaftlicher Theorien Kriterien zur Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen im Kontext des Wissensmanagements erarbeitet. Diese Kriterien dienen als Basis für die Kooperationspartnerperspektive der Relationship Management Balanced Scorecard, die im Rahmen des Projekts MOTIWIDI entwickelt wird.

Darüber hinaus erfolgte eine kritische Reflexion der erarbeiteten Kriterien, indem auf etwaige Operationalisierungsprobleme hingewiesen wurde und zumindest für einige dieser Operationalisierungsprobleme Lösungsansätze aufgezeigt wurden. Jedoch wird keines der erörterten Operationalisierungsprobleme als so schwer wiegend angesehen, als dass die erarbeiteten Kriterien zur Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen verworfen werden müssten.

Literatur

Ahlert, D. (2001a) (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Neuwied – Kriftel 2001.

Ahlert, D. (2001b): Wertorientiertes Management von F&C-Netzwerken – Ein neues Paradigma für das Netzwerkmanagement in Unternehmenskooperationen? In: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Neuwied – Kriftel 2001, S. 13-64.

Ahlert, M. (2001c): Controllingkonzeptionen für Franchisesysteme. In Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Neuwied – Kriftel 2001.; S. 185-212.

Albach, H. (1988): Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg. (1988), Heft 11, S. 1143-1170.

Ariño, A.; Torre, J. de la; Ring, P. S. (2001): Relational Quality: Managing Trust In Corporate Alliances. In: California Management Review, Vol. 44 (2001), No. 1, S. 109-131.

Axelrod, R. (1995): Die Evolution der Kooperation. 3. Aufl., München – Wien 1995.

Balks, M. (1995): Umweltpolitik aus Sicht der neuen Institutionenökonomik. Dissertation an der Universität Köln 1994, Wiesbaden 1995.

Balling, R. (1998): Kooperation – Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. 2. Aufl., Frankfurt am Main – Berlin – Bern et al. 1998.

Bamberger, I.; Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg. (1996), Heft 2, S. 130-153.

Barney, J. B. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. In: Journal of Management, Vol. 27 (2001), No. 6, S. 643-650.

Barney, J. B.; Hesterly, W. (1996): Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Hrsg.): Handbook of Organization Studies. London – Thousand Oaks – New Delhi 1996, S. 115-147.

Bateson, P. (1988): The Biological Evolution of Cooperation and Trust. In: Gambetta, D. (Hrsg.): Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. New York – Oxford 1988, S. 14-30.

Baucus, D. A.; Baucus, M. S.; Human, S. E. (1996): Consensus In Franchise Organizations: A Cooperative Arrangement Among Entrepreneurs. In: Journal of Business Venturing, Vol. 11 (1996), No. 5, S. 359-378.

Bech, M. L.; Garratt, R. (2002): The Intraday Liquidity Management Game. Danmarks Nationalbank Working Paper 2/2002, Kopenhagen 2002.

Bergstrom, T. C. (2002): Evolution of Social Behavior: Individual and Group Selection. In: Journal of Economic Perspectives, Vol. 16 (2002), No. 2, S. 67-88.

Bodin, L.; Gass, S. I. (2003): On teaching the analytic hierarchy process. In: Computers & Operations Research, Vol. 30 (2003), No. 10, S. 1487-1497.

Bresser, R. K. F. (1998): Strategische Managementtheorie. Berlin – New York 1998.

Brinkmann, G. (1997): Analytische Wissenschaftstheorie – Einführung sowie Anwendung auf einige Stücke der Volkswirtschaftslehre. 3. Aufl., München – Wien 1997.

Brütsch, D. (1999): Gestaltung virtueller Organisationen – Neue Chancen durch den Aufbau von kooperativen Netzwerken. Dissertation an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, Zürich 1999.

Buhl, H. U.; Mellwig, N.; Renz, A. (2003): Ein Modell zur Bewertung unterschiedlicher Kundenzufriedenheitsquellen unter besonderer Berücksichtigung des E- und M-Business. Diskussionspapier WI-129 am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik & Financial Engineering, Kernkompetenzzentrum IT & Finanzdienstleistungen an der Universität Augsburg, Augsburg 2003.

Camerer, C. (2003): Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction. Princeton 2003.

Chiles, T. H.; McMackin, J. F. (1996): Integrating Variable Risk Preferences, Trust, And Transaction Cost Economics. In: Academy of Management Review, Vol. 21 (1996), No. 1, S. 73-99.

Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm. In: Economica, Vol. 4 (1937), November, S. 386-405.

Colman, A. M.; Stirk, J. A. (1998): Stackelberg reasoning in mixed-motive games: An experimental investigation. In: Journal of Economic Psychology, Vol. 19 (1998), No. 2, S. 279-293.

Corsten, H. (1998): Grundlagen der Wettbewerbsstrategie. Leipzig 1998.

Deutsch, M. (1962): Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. In: Jones, M. R. (Hrsg.): Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln 1962, S. 275-319.

Dolles, H. (2002): Spielt Vertrauen eine Rolle? Analysen deutsch-japanischer Unternehmenskooperationen. Working Paper am Deutschen Institut für Japanstudien, Nr. 02/5, Tokyo 2002.

Doz, Y.; Prahalad, C. K. (1991): Managing DMNCs: A Search For A New Paradigm. In: Strategic Management Journal, Vol. 12 (1991), Special Issue, S. 145-164.

Draulans, J.; deMan, A.-P.; Volberda, H. W. (2003): Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance. In: Long Range Planning, Vol. 36 (2003), No. 2, S. 151-166.

Ebers, M.; Gotsch, W. (2001): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 4. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 2001, S. 199-252.

Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. In: Academy of Management Review, Vol. 14 (1989), No. 1, S. 57-74.

Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What Are They? In: Strategic Management Journal, Vol. 21 (2000), No. 10-11, S. 1105-1121.

Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B. (1996): Resource-based view of strategy alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. In: Organization Science, Vol. 7 (1996), No. 2, S. 136-150.

Elschen, R. (1988): Agency-Theorie. In: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg. (1988), Heft 2, S. 248-250.

Elschen, R. (1991a): Shareholder Value und Agency-Theorie – Anreiz- und Kontrollsysteme für Zielsetzungen der Anteilseigner. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 43. Jg. (1991), Heft 3, S. 209-219.

Elschen, R. (1991b): Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg. (1991), Heft 11, S. 1002-1012.

Erlei, M.; Leschke, M.; Sauerland, D. (1999): Neue Institutionen-Ökonomik. Stuttgart 1999.

Evanschitzky, H. (2001): Auswirkungen des E-Commerce auf Franchisesysteme. In: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Neuwied – Kriftel 2001, S. 297-310.

Evanschitzky, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken – Ein Netzwerkmarketingansatz. Dissertation an der Universität Münster 2003, Wiesbaden 2003.

Foss, N. J. (1997): The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. Danish Research Unit For Industrial Dynamics Working Paper No. 97-1, Kopenhagen 1997.

Frauenhuber, W. (2001): Führung in Franchisesystemen. In: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Neuwied – Kriftel 2001, S. 151-161.

Frey, B. S.; Jegen, R. (2000): Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, Working Paper No. 49, Zürich 2000.

Frohlich, N.; Oppenheimer, J. (1998): Some consequences of e-mail vs. face-to-face communication in experiment. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 35 (1998), No. 3, S. 389-403.

Gibbons, R. (1992): A Primer in Game Theory. New York – London – Toronto et al. 1992.

Göx, R. F.; Budde, J.; Schöndube, J. R. (2002): Das lineare Agency Modell bei asymmetrischer Information über den Agentennutzen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg. (2002), Heft 1, S. 65-79.

Grant, R. M. (2002): Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications. 4. Aufl., Malden – Oxford 2002.

Gretzinger, S.; Matiaske, W.; Weber, W. (2002): Kooperation und Konflikt in strategischen Netzwerken – Am Beispiel eines Entwicklungsverbundes von klein- und mittelständischen Unternehmen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 71. Jg. (2002), Heft 1, S. 22-25.

Gulati, R. (1995): Does Familiarity Breed Trust? The Implications Of Repeated Ties For Contractual Choice In Alliances. In: Academy of Management Journal, Vol. 38 (1995), No. 1, S. 85-112.

Harker, P. T. (1989): The Art and Science of Decision Making: The Analytical Hierarchy Process. In: Golden, B. L.; Wasil, E. A.; Harker, P. T. (Hrsg.): The Analytical Hierarchy Process – Applications and Studies. Berlin – Heidelberg – New York et al. 1989, S. 3-36.

Harrison, J. S.; Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E.; Ireland, R. D. (2001): Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. In: Journal of Management, Vol. 27 (2001), No. 6, S. 679-690.

Hauke, U.; Schuh, A. (2002): Business Scenarios for mySAP Customer Relationship Management – Using SAP CRM 3.0. Walldorf 2002.

Helm, R.; Janzer, T. M. (2000): Vertrauen aufbauen und erfolgreich kooperieren – Professionalisierung durch Institutionalisierung der Beziehung in Netzwerken. In: Io Management, 69. Jg. (2000), Heft 12, S. 24-31.

Hönicke, I. (1998): Kooperation – Ohne Vertrauen Geht Gar Nichts. In: Office Management, 46. Jg. (1998), Heft 5, S. 14-15.

Holler, M. J.; Illing, G. (2003): Einführung in die Spieltheorie. 5. Aufl., Berlin – Heidelberg – New York et al. 2003.

Jensen, M. C. (1983): Organization Theory and Methodology. In: The Accounting Review, Vol. 58 (1983), No. 2, S. 319-337.

Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm. Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, Vol. 3 (1976), No. 4, S. 305-360.

Johnston, W. J.; Lewin, J. E.; Spekman, R. E. (1999): International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives. In: Journal of Business Research, Vol. 46 (1999), No. 3, S. 259-271.

Jost, P.-J. (2000): Konfliktmanagement und das Organisationsproblem. In: Das Wirtschaftsstudium, 29. Jg. (2000), Heft 4, S. 510-524.

Jost, P.-J. (2001): Der Transaktionskostenansatz im Unternehmenskontext. In: Jost, P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 2001, S. 9-34.

Juga, J. (1999): Generic capabilities: combining positional and resource-based views for strategic advantage. In: Journal of Strategic Marketing, Vol. 7 (1999), No. 1, S. 3-18.

Jung, S. (1999): Das Management von Geschäftsbeziehungen – Ein Ansatz auf transaktionskostentheoretischer, sozialpsychologischer und spieltheoretischer Basis. Dissertation an der Universität Mannheim 1999, Wiesbaden 1999.

Karmann, A. (2000): Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler – Problemorientierte Einführung. 4. Aufl., München – Wien 2000.

Kasper-Fuehrer, E. C.; Ashkanasy, N. M. (2001): Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. In: Journal of Management, Vol. 27 (2001), No. 3, S. 235-254.

Kaufmann, F. (1996): Internationalisierung durch Kooperation – Strategien für mittelständische Unternehmen. 2. Aufl., Iserlohn 1996.

Kenning, P. (2002): Customer Trust Management – Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel. Dissertation an der Universität Münster 2001, Wiesbaden 2002.

Kenning, P.; Schütte, R.; Blaich, G. (2003): Status Quo des Wissensmanagements im Dienstleistungssektor. MOTIWIDI-Projektbericht 3, Münster – Essen 2003.

Kiedaisch, I. (1997): Internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Determinanten – Steuerungsmechanismen – Beziehungsqualität. Dissertation an der Hochschule für Unternehmensführung Koblenz 1997, Wiesbaden 1997.

Kiener, S. (1990): Die Principal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht. Dissertation an der Universität Regensburg 1989, Heidelberg 1990.

Knothe, D. (2002): Die unilaterale Versuchung – Spieltheoretische Modelle zur Erklärung eines strategischen Unilateralismus in den internationalen Beziehungen. Halenser IB-Papier 3/2002, Halle-Wittenberg 2002.

Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung – State of the art und neue Perspektiven. Habilitationsschrift an der Universität München 1994, Wiesbaden 1995.

Köszegi, S. (1999): Vertrauen, Kontrolle Und Risiko In Virtuellen Organisationen. Working Paper 9903 OP am Betriebswirtschaftszentrum der Universität Wien, Wien 1999.

Kummer, S.; Mating, A.; Käsbauer, M.; Einbock, M. (2000): Franchising bei Verkehrsbetrieben. Diskussionsbeiträge aus dem Institut für Wirtschaft und Verkehr, Nr. 3/2000, Dresden 2000.

Langlois, R. N. (1995): Capabilities And Coherence In Firms And Markets. In: Montgomery, C. A. (Hrsg.): Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis. Boston – Dordrecht – London 1995, S. 71-100.

Lewis, J. D. (1995): The Connected Corporation – How Leading Companies Win Through Customer-Supplier Alliances. New York – London – Toronto et al. 1995.

Luhmann, N. (2000): Vertrauen. 4. Aufl., Stuttgart 2000.

Lung, M. (2000): Kommunikation und Kooperation im Unternehmen. In: Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.): Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements. München – Wien 2000, S. 93-98.

Meixner, O.; Haas, R. (2002): Computergestützte Entscheidungsfindung. Expert Choice und AHP – innovative Werkzeuge zur Lösung komplexer Probleme. Frankfurt am Main – Wien 2002.

Mixon, F. G. Jr. (1996): Legal cartels and social contracts – Lessons from the economic foundations of government. In: International Journal of Social Economics, Vol. 23 (1996), No. 1, S. 37-46.

Montgomery, C. A. (1995): Of Diamonds And Rust: A New Look At Resources. In: Montgomery, C. A. (Hrsg.): Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis. Boston – Dordrecht – London 1995, S. 251-268.

Neus, W. (1989): Die Aussagekraft von Agency Costs – Eine Untersuchung anhand von Finanzierungsbeziehungen im Kapitalmarktzusammenhang. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41. Jg. (1989), Heft 6, S. 472-490.

Nonaka, I.; Umemoto, K.; Senoo, D. (1996): From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management. In: Technology in Society, Vol. 18 (1996), No. 2, S. 203-218.

Organisation For Economic Co-Operation And Development (OECD) (1994): Competition policy and vertical restraints: franchising agreements. Paris 1994.

o.V. (2000): Gesicherte Partnerschaft. In: Markt und Mittelstand, o.Jg. (2000), Heft 3, S. 54-57.

Park, S.; Ungson, G. (1997): The Effect Of National Culture, Organizational Complementarity, And Economic Motivation On Joint Venture Dissolution. In: Academy of Management Journal, Vol. 40 (1997), No. 2, S. 279-307.

Parkhe, A. (1993): Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic And Transaction Cost Examination Of Interfirm Cooperation. In: Academy of Management Journal, Vol. 36 (1993), No. 4, S. 794-829.

Penrose, E. (1995): The Theory Of The Growth Of The Firm. 3. Aufl., Oxford 1995.

Peters, M. L.; Zelewski, S. (2002): Analytical Hierarchy Process (AHP) – dargestellt am Beispiel der Auswahl von Projektmanagement-Software zum Multiprojektmanagement. Arbeitsbericht Nr. 14, Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement, Universität Essen, Essen 2002. [Im Internet unter der URL: http://www.pim.uni-essen.de/publikationen/publikationen.cfm?Name_kurz=Peters, Datum des Zugriffs: 03.02.2004].

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

Picot, A. (1985): Transaktionskosten. In: Die Betriebswirtschaft, 45. Jg. (1985), Heft 2, S. 224-225.

Picot, A. (1991a): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg. (1991), Heft 4, S. 336-357.

Picot, A. (1991b): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In: Ordelheide, D.; Rudolph, B.; Büselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart 1991, S. 143-170.

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

Pieper, J. (2000): Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften – Eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie. Dissertation an der wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung 1999, Wiesbaden 2000.

Polster, D. (2001): Verbundexterne Kooperation von Genossenschaftsbanken – Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 23, Münster 2001.

Ross, S. A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. In: American Economic Review, Vol. 63 (1973), No. 2, S. 134-139.

Richter, R.; Furubotn, E. (1999): Neue Institutionenökonomik. 2. Aufl., Tübingen 1999.

Rinza, P.; Schmitz, H. (1992): Nutzwert-Kosten-Analyse – Eine Entscheidungshilfe. 2. Aufl., Düsseldorf 1992.

Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen 1998.

Rittenbruch, M.; Kahler, H.; Cremers, A. B. (1998): Supporting cooperation in a virtual organization. In: Hirschheim, R.; Newman, M.; DeGross, J. I. (Hrsg.): Proceedings of ICIS '98. Helsinki 1998, S. 30-38.

Roeder, K. (2000): Management virtueller Unternehmungen unter besonderer Berücksichtigung des Vertrauensmanagements. Dissertation an der Universität Sankt Gallen, Bamberg 2000.

Rüdiger, M. (2000): Forschung und Entwicklung als Dienstleistung – Grundlagen und Erfolgsbedingungen der Vertragsforschung. Dissertation an der Universität Kiel 2000, Wiesbaden 2000.

Saaty, T. L. (1986): Axiomatic Foundation Of The Analytical Hierarchy Process. In: Management Science, Vol. 32 (1986), No. 7, S. 841-855.

Saaty, T. L. (2001): Decision Making for Leaders. 3. Aufl., 4. Druck, Pittsburgh 2001.

Salant, S. W.; Shaffer, G. (1998): Optimal asymmetric strategies in research joint ventures. In: International Journal of Industrial Organization, Vol. 16 (1998), No. 2, S. 195-208.

Saxton, T. (1997): The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. In: Academy of Management Journal, Vol. 40 (1997), No. 2, S. 443-461.

Schmidt, I. (2001): Wettbewerbspolitik und Kartellrecht. 7. Aufl., Stuttgart 2001.

Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M. L. (2003a): Analyse der Beziehungsarten. MOTIWIDI-Projektbericht 6, Münster – Essen 2003.

Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M. L. (2003b): Entfaltung des Untersuchungsbereichs: Wissen, Beziehungen und deren Bewertung. MOTIWIDI-Projektbericht 1, Münster – Essen 2003.

Sjurts, I. (1998): Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser? Ökonomische Analysen zur Selbstorganisation als Leitidee neuer Organisationskonzepte. In: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg. (1998), Heft 3, S. 283-298.

Smith, J. B.; Barclay, D. W. (1997): The Effects of Organizational Differences and Trust in Effectiveness of Selling Partner Relationships. In: Journal of Marketing, Vol. 61 (1997), January, S. 3-21.

Ring, P. S.; Ven, A. H. van de (1992): Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. In: Strategic Management Journal, Vol. 13 (1992), No. 7, S. 483-498.

Spremann, K. (1987): Agent and Principal. In: Spremann, K.; Bamberg, G. (Hrsg.): Agency Theory, Information and Incentives. Berlin – Heidelberg – New York et al. 1987, S. 3-35.

Sydow, J. (1993): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Habilitationsschrift an der freien Universität Berlin 1991/1992, Wiesbaden 1993.

Sydow, J. (2001): Zwischenbetriebliche Kooperationen. In: Jost, P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 2001, S. 241-271.

Vincenti, A. J. F. (2002): Wirkungen asymmetrischer Informationsverteilung auf die Unternehmensbewertung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 54. Jg. (2002), Heft 1, S. 55-68.

Theurl, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik. In: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Neuwied – Kriftel 2001, S. 73-91.

Vogt, J. (1997): Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen – Eine institutionenökonomische Analyse. Dissertation an der Freien Universität Berlin 1996, Wiesbaden 1997.

Weder, R. (1990): Internationale Unternehmenskooperation: Stabilitätsbedingungen von Joint Ventures. In: Außenwirtschaft, 45. Jg. (1990), Heft 2, S. 267-291.

Wenger, E.; Terberger, E. (1988): Die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 17. Jg. (1988), Heft 10, S. 506-514.

Wigand, R. T.; Picot, A.; Reichwald, R. (1999): Information, Organization and Management: Expanding Markets and Corporate Boundaries. Chichester – New York – Weinheim et al. 1999.

Williams, B. (1988): Formal Structures and Social Reality. In: Gambetta, D. (Hrsg.): Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. New York – Oxford 1988, S. 3-13.

Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications – A Study in the Economics of Internal Organization. London 1975.

Williamson, O. E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: American Journal of Sociology, Vol. 87 (1981), No. 3, S. 548-577.

Williamson, O. E. (1984): The Economics of Governance: Framework and Implications. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Band 140 (1984), Heft 1, S. 195-223.

Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York – London 1985.

Williamson, O. E. (1993): Calculativeness, Trust, And Economic Organization. In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 36 (1993), April, S. 453-486.

Windsperger, J. (1998): Ungelöste Probleme der Transaktionskostentheorie. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, 48. Jg. (1998), Heft 5-6, S. 266-276.

Wurche, S. (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen 1994, S. 142-159.

Zangemeister, C. (1976): *Nutzwertanalyse in der Systemtechnik – Eine Methodik zur multidimensionalen Auswahl von Projektalternativen*. 4. Aufl., München 1976.

Zelewski, S.; Peters, M. L. (2003): Lösung multikriterieller Entscheidungsprobleme mit Hilfe des Analytical Hierarchy Process (AHP). In: *Das Wirtschaftsstudium*, 32. Jg. (2003), Heft 10, S. 1210-1218.