

ZfB (2009) 79:135–160  
DOI 10.1007/s11573-008-0204-y

FORSCHUNG

**ZfB**  
ZEITSCHRIFT FÜR  
BETRIEBSWIRTSCHAFT

## Wertschöpfungs- und Werteinforderungsnormen im Rahmen der „Plural Form Governance“: Ein empirischer Test in Key-Account- und Nicht-Key-Account-Dyaden



**Björn S. Ivens**

**Zusammenfassung:** In den letzten Jahren hat sich die betriebswirtschaftliche Forschung verstärkt mit der Gestaltung sog. Regelungssysteme zur Kontrolle dyadischer Austauschprozesse befasst. Wesentliche Elemente eines Regelungssystems sind Verträge, beziehungsspezifische Investitionen, Normen sowie Vertrauen. Die Kombination einzelner Regelungsmechanismen in einem zusammenhängenden System wird auch als „Plural Form Governance“ bezeichnet.

Aus Managementsicht ist fraglich, welchen Einfluss einzelne Regelungsmechanismen auf Erfolgsgrößen, in vertikalen Dyaden bspw. Kundenzufriedenheit und –commitment, ausüben.

Die regressionsanalytischen Ergebnisse der vorliegenden Studie aus dem Business-to-Business-Bereich (n = 297) weisen auf einen hohen Erklärungsbeitrag der Regelungsstruktur hin. Sie erlauben zudem, die relative Bedeutung der einzelnen Regelungsmechanismen zu verstehen.

Im Gegensatz zu früheren Studien unterscheidet dieser Beitrag dabei explizit zwischen Normen, die Wertschöpfung regeln, sowie Normen, die Werteinforderung regeln. Zudem werden zwei Arten von Geschäftsbeziehungen unterschieden, Key-Account-Dyaden und Nicht-Key-Account-Dyaden.

**Schlüsselwörter:** Governance · Normen · Verträge · Vertrauen · Key Account Management

**JEL Classification:** M31 · L60 · L86 · K12

---

**Eingegangen:** 1.09.2005

© Gabler-Verlag 2009

---

Prof. Dr. B. S. Ivens (✉)

Lehrstuhl für Marketing

Universität Lausanne, Campus Dorigny, Internef 522, 1015 Lausanne, Schweiz

Tel.: +41-21-692-3461

E-Mail: [Bjoern.Ivens@unil.ch](mailto:Bjoern.Ivens@unil.ch)

## 1 Einleitung

Aufgrund ihrer hohen Bedeutung *in praxi* haben sich Marketingwissenschaftler in den letzten Jahren intensiv mit verschiedenen Aspekten nicht-marktlicher vertikaler Kooperationsformen befasst. Das theoretische Konstrukt „governance mechanism“ nimmt in vielen dieser Beiträge zum Management vertikaler Geschäftsbeziehung einen wesentlichen Platz ein (vgl. Heide 1994, S.18). Dieses hohe Maß an Forschungsinteresse für Regelungsmechanismen kann durch die Geschäftsbeziehungen inhärente Notwendigkeit zur Ausschaltung der Opportunismusgefahr begründet werden (vgl. Jap/Ganesan 2000, S.228).

Eine zentrale Frage, die sich dem betrieblichen Kundenmanagement vor diesem Hintergrund stellt, ist jene nach der relativen Bedeutung einzelner Regelungsmechanismen für den Beziehungserfolg. Die Herausforderung liegt in der Vielzahl alternativer Regelungsmechanismen, die in der Praxis simultan eingesetzt werden (vgl. Bradach/Eccles 1989, S.100). Ein solches komplexes Regelungssystem, das mehrere individuelle Regelungsmechanismen umfasst, wird in der Literatur als „plural form governance structure“ bezeichnet: „Different control mechanisms serve as building blocks for complex structures of governance that combine elements of markets, hierarchies, and relational exchange in complementary, supplementary, or alternative ways.“ (Cannon/Achrol/Gundlach 2000, S.180).

Als wesentliche Bestandteile eines Regelungssystems in vertikalen Geschäftsbeziehungen betrachten bisherige Beiträge formelle Verträge (z.B. Cannon/Achrol/Gundlach 2000, Lusch/Brown 1996, Stinchcombe 1985), soziale Normen (z.B. Dant/Schul 1992, Heide/John 1992, Pilling/Crosby/Jackson 1994) und beziehungspezifische Investitionen (z.B. Gundlach/Achrol/Mentzer 1995, Jap/Ganesan 2000). Bestimmte Autoren interpretieren Vertrauen als weitere Komponente der Governance (z.B. Doney/Cannon 1997). Empirische Ergebnisse zum Zusammenspiel dieser Regelegungsmechanismen liegen bislang nur in geringem Umfang vor. Während Lusch/Brown (1996) das Zusammenspiel von Verträgen und normbasiertem Verhalten untersuchen, setzen sich Cannon/Achrol/Gundlach (2000) mit der Frage auseinander, welchen Einfluss die Kombination von Verträgen und Normen auf den Erfolg einer Geschäftsbeziehung ausübt. Die detaillierteste und umfangreichste Studie, die bislang publiziert wurde, stammt von Jap/Ganesan (2000). Sie untersuchen den sich wandelnden Einfluss von Verträgen, Normen und beziehungspezifischen Investitionen auf das kundenseitige Commitment im Laufe des Beziehungslebenszyklus.

Das Ziel in vorliegendem Artikel ist es, das Wissen um das Zusammenspiel der Regelungsmechanismen Vertrag, Normen und spezifische Investitionen sowie des Vertrauenskonstrukts zu vertiefen. Der Beitrag erweitert bisherige Forschungsarbeiten insbesondere in dreierlei Hinsicht. Zum einen greift er die in der Relational-Contracting-Literatur bereits getroffene (vgl. Kaufmann 1987), in der oben referierten Literatur aber noch nicht berücksichtigte Unterscheidung von Normen in „norms that help create value“ (Wertschöpfungsnormen) und „norms that control value-claiming behavior“ (Werteinforderungsnormen) auf indem in der empirischen Studie zwischen diesen beiden Konstrukten unterschieden wird. Zweitens bezieht er zusätzlich zu den drei wesentlichen Regelungsmechanismen der Governance-Literatur die unabhängige Variable Vertrauen, die oftmals als Alternative

zu Kontrolle durch Regelungsmechanismen betrachtet wird, mit in die Betrachtung ein. Schließlich löst er die bislang undifferenzierte Betrachtung von Geschäftsbeziehungen auf und analysiert das Zusammenspiel der fokalen Regelungsmechanismen für zwei Typen vertikaler Geschäftsbeziehungen: Erstens Geschäftsbeziehungen, in denen der Kunde offiziell Key-Account-Status hat, zweitens Geschäftsbeziehungen, in denen der Kunde einen solchen Status nicht hat. Das Ziel ist es, differenzierte Ergebnisse hinsichtlich der Gestaltung und Erfolgswirkung pluraler Regelungssysteme zu gewinnen, als bislang vorliegen. Als Erfolgsvariablen werden zwei wesentliche Zielgrößen des vertikalen Marketings, die Kundenzufriedenheit sowie das Kundencommitment zu der Geschäftsbeziehung, herangezogen.

Der Artikel ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden Kundenzufriedenheit und -commitment als zentrale Ergebnisvariablen dyadischer Geschäftsbeziehungen knapp beschrieben. Anschließend werden die fokalen Regelungsmechanismen, d.h. Verträge, Normen und spezifische Investitionen, sowie das Vertrauenskonstrukt erläutert und mögliche Zusammenhänge mit den Ergebnisgrößen diskutiert. Im nächsten Schritt wird das Design der empirischen Studie vorgestellt. Darauf aufbauend können dann die Ergebnisse präsentiert werden. Der Beitrag endet mit einer Diskussion der gewonnenen Einsichten.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Kundenzufriedenheit und -commitment als Indikatoren der Beziehungsqualität

Die Gewinnung empirischer Ergebnisse über die Ausgestaltung pluraler Regelungssysteme in der Praxis wäre zunächst rein deskriptiv. Um Aussagen über ihre Bedeutung für die Erreichung bestimmter Managementziele treffen zu können ist es hilfreich, die betrachteten Konstrukte in Verbindung zu im vertikalen Marketing relevanten Zielgrößen zu setzen. Da wir hier auf die Gestaltung langfristiger Austauschprozesse fokussieren, bietet sich die Literatur zum Beziehungsmarketing an. Das Beziehungsmarketing befasst sich mit dem Management kundengerichteter Geschäftsbeziehungen (*Diller* 1995, S.4f.). Es unterscheidet sich von dem klassischen, transaktionsorientierten Marketingansatz durch die Fokussierung auf kundengerichtete (anstatt marktgerichtete) Zwischenziele. So treten Variablen der Beziehungsqualität an die Stelle von Marktanteil oder Image. Beiden Konzepten gemein ist die Ausrichtung aller Aktivitäten am ökonomischen Erfolg als Oberziel. Die Beziehungsqualität ist ein abstrakter Begriff, der die Güte der Zusammenarbeit zweier Geschäftspartner (über verschiedene Ebenen der Beziehung hinweg) erfasst. Die Operationalisierung erfolgt in der Literatur verbreitet über zwei zentrale Konstrukte: Zufriedenheit und Commitment (vgl. u.a. *Bejou/Wray/Ingram* 1996, *Werner* 1997, *Garbarino/Johnson* 1999, *Hennig-Thurau* 2000, *Klee* 2000).

Zufriedenheitsurteile drücken aus, wie positiv oder negativ ein Individuum einen Sachverhalt, der in der Vergangenheit liegt, interpretiert (vgl. *Day* 1984). Aufgrund des spezifischen Charakters von Geschäftsbeziehungen beziehen sich Zufriedenheitsurteile hier nicht auf die einzelne Transaktion. Der Urteilende muss vielmehr Informationen integrieren, die einerseits die verschiedenen Ebenen einer Geschäftsbeziehung (vgl. z.B. *Diller/Kusterer* 1988, S.214) umfassen und die sich andererseits auf unterschiedliche Aspekte,

wie etwa Potentiale, Prozesse und Ergebnisse (vgl. z.B. *Donabedian* 1980), beziehen. Es müssen zahlreiche, teils gegenläufige Erfahrungen in einem komplexen Prozess zu einem übergreifenden Zufriedenheitsurteil verarbeitet werden (vgl. *Homburg/Rudolph* 1997). Aus empirischen Studien (vgl. z.B. *Homburg et al.* 2002, S.14f., *Leuthesser/Kohli* 1995, S.227f.) wissen wir, dass das Interaktionsverhalten eines Anbieters stark zu der Erklärung von Kundenzufriedenheit beiträgt.

„Relationship Commitment“ wird überwiegend als Einstellung aufgefaßt: *Morgan und Hunt* (1994, S.23) definieren das Konstrukt entsprechend als „(...) an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely.“ Commitment drückt also eine Werthaltung aus. Kunden, die in hohem Maße Commitment zeigen, messen der entsprechenden Geschäftsbeziehung einen hohen Wert bei. Diese Wertschätzung bildet die Grundlage für eine Stabilisierung und Bindung des Kunden an den Anbieter. *Diller/Kusterer* (1988, S.218) sprechen daher auch von „innerer Verpflichtung“ gegenüber dem Geschäftspartner. „Sie fördert die Toleranz gegenüber und die Treue zum Geschäftspartner und erhöht damit eine der Austrittsbarrieren von Geschäftsbeziehungen“.

## 2.2 Verträge, Normen, spezifische Investitionen und Vertrauen

### 2.2.1 Verträge

Schriftliche Verträge sind formalisierte übereinstimmende Willenserklärungen zweier Parteien in einem Austauschgeschäft. Sie haben im Wirtschaftsleben eine lange Tradition. Jedoch sind zum einen ihre Wirksamkeit und zum anderen ihre Relevanz in realen Transaktionen umstritten. Die *klassische Schule* geht davon aus, dass die beteiligten Akteure erstens alle relevanten Aspekte einer Transaktion in die Zukunft zu projizieren vermögen, zweitens in der Lage sind, vollständige schriftliche Verträge zu formulieren, und drittens daran interessiert sind, die getroffenen Absprachen auch einzuhalten. Dabei fokussiert das klassische Vertragsrecht stets auf „diskrete“ Einzeltransaktionen, die als statisch und voneinander unabhängig betrachtet werden (vgl. *Gundlach/Murphy* 1993, S.38).

Diese Vertragssicht wird von Wissenschaftlern seit Langem in Frage gestellt. So beobachtete *Llewellyn* bereits 1931 (S.737):

(Contracts are) a framework highly adjustable, a framework which almost never accurately indicates real working relations, but which affords a rough indication around which relations vary, an occasional guide in case of doubt, and a norm of ultimate appeal when relations cease in fact to work.

*Macauley* (1963) fundierte diese kritische Haltung mit einer explorativen Studie, in der er zu dem Schluss kam, dass Verträge *in praxi* häufig weder vollständigen noch bindenden Charakter besitzen und dass die Lösung von Konflikten mit Kunden nur in den seltensten Fällen durch ordentliche Gerichte erfolgt. Der drohende Zeitverlust auf dem formaljuristischen Weg sowie die unvermeidbaren negativen Konsequenzen für die entsprechende Geschäftsbeziehung waren dabei zwei der meistgenannten Gründe. Neuere Studien (z.B. *Frazier/Summers* 1984, *Palay* 1985) stützen diesen Eindruck.

Aufgrund der Unzulänglichkeiten der klassischen Vertragslehre haben sich zwei alternative Schulen entwickelt: Während der neoklassische Ansatz (*Williamson* 1991) z.B. durch die Einführung von Konzepten wie „guter Wille“ oder „faires Geschäftsgebaren“ (vgl. *Uniform Commercial Code* 1978) die Rigidität der klassischen Perspektive auflöst, beruht das relationale Vertragsrecht (*Macneil* 1980) auf dem Normenprinzip. Dies bedeutet, dass eine Übereinkunft zwischen zwei Vertragsparteien einen expliziten (schriftlichen) und einen impliziten (normenhaften) Teil umfasst (vgl. *Palay* 1984, S.285f.). In dem schriftlichen Teil werden oftmals nicht etwa detaillierte Handlungspläne formuliert, sondern vielmehr lediglich Ziele aufgestellt (vgl. *Milgrom/Roberts* 1992, S.131).

Schriftliche Verträge verursachen für Anbieter und Kunden einmalige Anbahnungskosten und haben, weil durch sie die Gegenwart in die Zukunft projiziert wird, zumindest eine bestimmte Signalwirkung gegenüber dem Geschäftspartner. Aus Kundensicht stellen sie eine Festlegung des Anbieters auf bestimmte Handlungsweisen dar. Zumindest aus Sicht der klassischen Vertragslehre reduziert sich somit das für den Kunden mit jeder Transaktion verbundene Risiko. Interpretiert man Risikoreduktion als intangible Dimension des Kundennutzens, so lässt sich folgende Hypothese formulieren:

*Ia: Die Zufriedenheit eines Kunden mit einer Geschäftsbeziehung wird von der Existenz formeller Verträge positiv beeinflusst.*

In der Beziehungsmarketingliteratur werden zudem verschiedene Formen des Kundencommitments unterschieden. Eine Hypothese ist, dass Verträge Kundencommitment fördern können, weil sie dem Kunden letztlich eine Festlegung auf bestimmte künftige Transaktionen abverlangen (*Plinke* 1997). Bereits das Abschließen eines Vertrages erfordert Nachdenken darüber, ob und zu welchen Konditionen künftige Transaktionen mit einem Anbieter in Betracht gezogen werden. Der Vertrag als Willenserklärung ist das Ergebnis eines kognitiven Prozesses, der eine Bewertung des Anbieters, ein Abwägen der Vor- und Nachteile künftiger Transaktionen also, bedingt. Antizipiert ein Kunde Beziehungsgerechtigkeit, ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für Kundencommitment erfüllt (*Söllner* 1993). Wir formulieren daher:

*Ib: Das Commitment eines Kunden wird von Existenz formeller Verträge positiv beeinflusst.*

### 2.2.2 Normen

In der Sicht des relationalen Vertragsrechts werden schriftliche Verträge immer durch Normen ergänzt. Die Literatur definiert Normen als Erwartungen an das Verhalten anderer Personen in einem bestimmten Handlungsrahmen (vgl. *Heide/John* 1992, S.34) oder als Richtlinien für angemessenes Verhalten (vgl. *Scanzoni* 1979, S.68). Allgemein erfüllen sie damit die Funktion von Referenz- oder Ankergrößen, die die Verhaltensweisen von Akteuren im Rahmen von Transaktionen beeinflussen. Die inhaltliche Ausgestaltung einer Norm in einer Dyade erlaubt es, Transaktionen als diskrete (d.h. anonyme, kurzfristig orientierte) oder relationale (d.h. langfristig ausgerichtete, komplexe) Tauschakte einzustufen (*Kaufmann/Dant* 1992).

Das wohl differenzierteste Normenschema bietet die Relational Contracting Theory (Macneil 1978, 1980, 1981). Problematisch ist dabei jedoch, dass die Marketingliteratur, die sich häufig auf Macneils Theorie stützt, seine Gliederung nicht aufrechterhalten hat. Vielmehr werden die Normen Macneils selektiv und fragmentarisch verwendet (Ivens 2002, Ivens/Blois 2004). Das Vorgehen vieler Autoren (bspw. Heide/John 1992, Lusch/Brown 1996, Jap/Ganesan 2001) aus den insgesamt zehn von Macneil definierten Normen einige wenige für ihre empirischen Studien auszuwählen ist grundsätzlich verständlich. Eine ausführliche Abfrage aller Normen in Form von Multi-Item-Skalen würde rasch den befragten Personen zumutbaren Rahmen sprengen. Allerdings begründen die Autoren ihre Auswahl i.d.R. nicht oder nur mit dem jeweils unbelegten Verweis auf die herausragende Relevanz der von ihnen selektierten Normen.

Weitgehend unbeachtet blieb bislang hingegen eine Normklassifizierung Kaufmanns (1987). Er nimmt das von Lax/Sebenius (1986) als „Negotiator’s Dilemma“ bezeichnete Optimierungsproblem in Verhandlungssituationen, einerseits durch offene Kommunikation und kooperatives Problemlösungsverhalten größeren Wert für beide Parteien schöpfen zu können, andererseits aber zur Beeinflussung der Wahrnehmung des Verhandlungsspielraumes durch den Gegenüber zurückhaltend und opportunistisch kommunizieren zu müssen, als Ausgangspunkt seiner Überlegungen. Kaufmann argumentiert, die Furcht eines Akteurs, der andere Akteur könne seine Offenheit ausnutzen, führe in vielen Fällen zu ineffizienten Verhandlungsergebnissen. Die Gefahr solcher Ineffizienzen hängt seiner Ansicht nach davon ab, inwiefern sich in einer Dyade eher diskrete oder eher relationale Normen etabliert haben.

Kaufmann unterscheidet zwei Arten von Normen: Der erste Normentyp trägt dazu bei, den Nutzen des Austauschprozesses für die Partner zu erhöhen. Solche Normen bezeichnet er als „norms that help create value“ (S.77). Diese Normen ermutigen die Akteure dazu, auf Wertschöpfung ausgerichtete Verhandlungsweisen an den Tag zu legen und somit auf eine „Vergrößerung des gemeinsamen Kuchens“ abzielen. Kaufmann nennt als Beispiele Solidarität, Flexibilität und Rollenintegrität. Andere Normen hingegen dienen Kaufmann zufolge dazu, den Werteforderungsprozess zu steuern. Hier spricht er von „norms that control value-claiming behavior“ (S.78) und postuliert, sie trügen dazu bei, „opportunistic, value-claiming behavior“ zu unterdrücken. Der Umgang mit Macht sowie das Konfliktlösungsverhalten eines Akteurs sind Beispiele hierfür.

Die Unterscheidung Kaufmanns ist insofern interessant und von praktischer Relevanz, als über den engen Fokus der Verhandlungsforschung hinaus Wertschöpfung und Werteforderung in letzter Zeit zunehmend Aufmerksamkeit erfahren. So identifiziert Ghemawat (1991) Wertschöpfung und Werteforderung als die beiden grundlegenden strategischen Prozesse einer Unternehmung. Porter (1996) kritisiert die in der Strategieliteratur seines Erachtens einseitige Fokussierung vieler Forscher und Manager auf Fragen der operativen Effizienz (z.B. im Lean Management, beim Outsourcing, oder im Benchmarking). Er verweist auf Wertschöpfung als gleichbedeutende Kehrseite der „strategischen Medaille“. Ähnlich lautet die argumentative Linie, mit welcher Ghosh and John (1999) Unternehmen vorschlagen, eine „Governance Value Analysis“ vorzunehmen. Sie verlangen die bisherige (im Transaktionskostenansatz vorherrschende) Fokussierung auf Effizienz Aspekte im Umgang mit relationalen Verhaltensweisen aufzugeben und die Ausgestaltung von Transaktionen mit Kunden in einen breiteren Rahmen, der Effizienz und

Effektivität zusammenführt, einzubinden. Die Autoren zeigen insbesondere auf, welche Interdependenzen zwischen der Positionierung eines Unternehmens, seinen Ressourcen, den Dimensionen von Transaktionen sowie der „Governance Form“ bestehen. Spezifische Investitionen. Anpassungsprobleme sowie Probleme der Ergebnisbestimmung werden von ihnen als Determinanten der Werteinorderungsfähigkeit („ex post bargaining strength“) eines Unternehmens identifiziert.

Vor diesem Hintergrund lässt sich vermuten, dass die Unterscheidung in Wertschöpfungs- und Werteinforderungsnormen eine im Rahmen der Erforschung von Regelungsmechanismen nützliche Typologisierung von Normen darstellt. Im Rahmen einer empirischen Überprüfung soll hier insbesondere getestet werden, ob die beiden Typen von Normen identische Wirkeffekte auf zentrale Ergebnisgrößen in Geschäftsbeziehungen, in dieser Studie Kundenzufriedenheit und –commitment, aufweisen oder ob sie unterschiedlich wirken. Wir werden dabei innerhalb einer ausgesuchten Dyade betrachten, wie „relational“ oder „diskret“ die beiden Normtypen ausgeprägt sind. Relational ausgeprägte Wertschöpfungsnormen würden also ein hohes Maß an Solidarität, Flexibilität und ähnlichen Aspekten ausdrücken. Relational ausgeprägte Werteinforderungsnormen liegen diesem Verständnis nach vor, wenn evtl. vorhandene Machtpotentiale nicht zur Erzeugung von Druck eingesetzt werden oder wenn eher informelle Konfliktlösungsmechanismen zum Einsatz kommen.

Im Gegensatz zur klassischen Vertragslehre sieht die relationale Vertragslehre Normen (wie erläutert) als zweiten wesentlichen Bestandteil der Regelungsstruktur einer Dyade. Um sich also gegen Risiken umfassend abgesichert zu fühlen, müssten Kunden folglich die Existenz bzw. die Herausbildung einer Normstruktur erwarten. Da wir hier langfristige Geschäftsbeziehungen betrachten, sollten die relevanten Kundengruppen zudem relational ausgestaltete Normsysteme erwarten, während ihnen diskrete Ausgestaltungsformen aus der Perspektive der Relational Contracting Theory unangemessen erscheinen sollten. Existieren stark relational ausgeprägte Normen der Wertschöpfung, so wird für den Kunden ein Mehrwert geschaffen, z.B. in Form flexibler Anbieterreaktionen auf Anpassungswünsche des Kunden oder durch eine sehr offene Kommunikation. Werden die Werteinforderungsprozesse zwischen Anbieter und Kunde durch relationale Werteinforderungsnormen geregelt, so versucht der Anbieter Konflikte gemeinschaftlich mit dem Kunden zu lösen, ohne den Einsatz von Machtmitteln. Er verzichtet hingegen auf eine einseitige und kompromisslose Durchsetzung seiner eigenen Interessen. Wir erwarten daher für beide Normtypen bei relationaler Ausgestaltung einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Indizien hierfür ergeben sich u.a. aus einer empirischen Studie von Homburg und Rudolph (1997), die unter einer Reihe potentieller Einflussfaktoren der Zufriedenheit industrieller Kunden regressionsanalytisch solche Aspekte, die inhaltlich den Wertschöpfungs- und –einforderungsnormen nahe stehen, als wesentlicher Treiber identifizierten.

*2a: Die Zufriedenheit eines Kunden mit einer Geschäftsbeziehung wird von der Existenz stark relationaler Normen der Wertschöpfung positiv beeinflusst.*

*2b: Die Zufriedenheit eines Kunden mit einer Geschäftsbeziehung wird von der Existenz stark relationaler Normen der Werteinforderung positiv beeinflusst.*

*Morgan/Hunt* (1994, S.29) zeigen ebenfalls empirisch, dass die Kosten, die einem Kunden entstehen, wenn er eine Geschäftsbeziehung beendet, der wesentlichste Einflussfaktor des Commitment sind. Diese Kosten umfassen „all expected losses from termination and result from the perceived lack of comparable potential alternative partners“ (*Morgan/Hunt* 1994, S.24). Normen haben das Potential, das Commitment zu erhöhen, da sie in einer laufenden Geschäftsbeziehung insb. Kontrollkosten und Anpassungskosten direkt senken können (vgl. *Söllner* 1999, S.222). Zudem erfordert der Aufbau einer soliden Normstruktur Zeit. Die sich daraus ergebenden Kosten sind indirekt beim Aufbau einer neuen Geschäftsbeziehung ebenfalls zu beachten. Einen empirischen Beleg für den positiven Einfluss relationaler Normen auf Kundencommitment findet sich in der Studie von *Gundlach, Achrol und Mentzer* (1995). Da das von ihnen verwendete Konstrukt insbesondere über Aspekte operationalisiert wurde, die Wertschöpfungsnormen widerspiegeln, lässt sich zunächst für diesen Normtyp eine entsprechende Hypothese formulieren. Ein Indiz dafür, dass relational gestaltete Werteinforderungsnormen das Kundencommitment positiv beeinflussen können liefert eine Studie von *Anderson und Weitz* (1992), die diesen Zusammenhang allerdings indirekt und für Beziehungen im Absatzkanal untersuchen.

*2c: Das Commitment eines Kunden wird von der Existenz stark relationaler Normen der Wertschöpfung positiv beeinflusst.*

*2d: Das Commitment eines Kunden wird von Existenz stark relationaler Normen der Werteinforderung positiv beeinflusst.*

### 2.2.3 Beziehungsspezifische Investitionen

Spezifische Investitionen erfolgen, um Potentiale, Prozesse oder Programme an die Bedürfnisse oder Fähigkeiten eines Austauschpartners anzupassen (vgl. *Hallén/Johansson/Seyed-Mohamed* 1987, S.23). Es handelt sich um Ressourcen, die zum heutigen Zeitpunkt dazu dienen, die künftigen Rückflüsse aus einer Kundenbeziehung zu erhöhen. Wie spezifisch eine Investition im Rahmen einer Geschäftsbeziehung ist, findet in dem Wertverlust Ausdruck, den ein Investitionsobjekt erleidet, wenn es nicht seiner optimalen Verwendung, sondern lediglich der nächst besten Einsatzmöglichkeit zugeführt wird (vgl. *Williamson* 1985, S.63).

Spezifische Investitionen stellen also infolge ihrer Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Abnehmers zumindest partiell „versunkene Kosten“ dar. Abhängig von ihrem Spezifitätsgrad vermag der Anbieter nicht oder nur eingeschränkt, die betroffene(n) Ressource(n) bei Abbruch der entsprechenden Geschäftsbeziehung in eine alternative Verwendung zu überführen (vgl. *Preß* 1991, S.90). Je höher der Betrag der versunkenen Kosten ausfällt, desto höher ist folglich die Bindungswirkung von Anpassungsmaßnahmen für den Akteur, der diese vorgenommen hat (vgl. *Heidel/John* 1988). Andererseits geht von der Vornahme spezifischer Investitionen auch eine Signalwirkung für den Geschäftspartner aus. Sie verschafft Glaubwürdigkeit, da Pay-Off-Zeit und Irreversibilität dem Partner die langfristige Orientierung des Akteurs verdeutlichen (vg. *Ganesan* 1994, S.13, *Weiber* 1997, S.339).

Gerade vor diesem Hintergrund sieht die neuere Marketingliteratur spezifische Investitionen im Gegensatz zur klassischen Transaktionskostenperspektive nicht lediglich



deskriptiv als Dimension von Transaktionen. Vielmehr interpretiert man sie als Pfand („pledge“, vgl. *Anderson/Weitz* 1992), als Commitment erzeugenden Einsatzfaktor („commitment input“, vgl. *Gundlach/Achrol/Mentzer* 1995) oder als Kontrollmechanismus (vgl. *Jap/Ganesan* 2000). Spezifische Investitionen werden also instrumentell als alternativer Regelungsmechanismus neben formellen Verträgen und sozialen Normen gesehen. Die durch den Anbieter vorgenommenen spezifischen Investitionen signalisieren dem Kunden den Willen des Anbieters, mit ihm langfristig zusammen zu arbeiten. Sie reduzieren das vom Kunden wahrgenommene Risiko opportunistischer Anbieterhandlungen (vgl. *Stump/Heide* 1996), was dem Entlastungsstreben des Kunden entgegen kommt. Empirische Ergebnisse zu dem Zusammenhang zwischen spezifischen Investitionen und Zufriedenheit bzw. Commitment liegen bislang kaum vor. *Smith* und *Barclay* argumentierten in ihrer Studie für einen positiven Zusammenhang mit Zufriedenheit, können ihn aber nicht nachweisen. *Jap/Ganesan* (2000) hingegen beobachten einen positiven Zusammenhang zwischen spezifischen Investitionen und Commitment. Für vorliegende Studie formulieren wir:

*3a: Die Zufriedenheit eines Kunden mit einer Geschäftsbeziehung wird von der Existenz spezifischer Investitionen nicht signifikant positiv beeinflusst.*

*3b: Das Commitment eines Kunden wird von Existenz spezifischer Investitionen positiv beeinflusst.*

#### 2.2.4 Vertrauen

Vertrauen ist eine Einstellung, die einen Entscheider in einer Situation, in der er zwischen alternativen Handlungsmöglichkeiten wählen kann, dazu anleitet, auf den Einsatz gewisser (Transaktionskosten und Zeitaufwand verursachender) Regelungsmechanismen zu verzichten (*Anderson/Narus* 1986). Solche Alternativen wären etwa Kontrolle, Absicherung oder Verzicht (vgl. *Plötner* 1995). Um Vertrauen aufzubauen, muss ein Individuum den Partner als vertrauenswürdig einschätzen (vgl. *Rotter* 1980). Dieses Urteil wird aufgrund von Informationen gefällt, die Handlungen mit negativen Effekten (etwa opportunistisches Verhalten des Anbieters) unwahrscheinlich erscheinen lassen (vgl. *Doney/Cannon* 1997). Derartige Informationen können sowohl struktureller als auch interaktionaler Art sein.

Vertrauen wird in vielen Beziehungsmarketing-Studien als abhängige Variable (und somit als Ergebnisgröße) betrachtet. Diese Perspektive vernachlässigt, dass Vertrauen in Geschäftsbeziehungen eine konkrete Handlungsalternative darstellt, die gegenüber einem Geschäftspartner alleine oder gemeinsam mit anderen Instrumenten an den Tag gelegt wird (vgl. z.B. *Smith/Barclay* 1996). Vertrauen wirkt Transaktionskosten senkend, weil ein Verzicht auf Monitoring erfolgt. daher kann angenommen werden, dass ein höheres Maß an vertrauen auch die Beziehungsqualität mit ihren Komponenten Zufriedenheit und Commitment positiv beeinflusst. Für beide Hypothesen liegen in der Literatur Hinweise vor (vgl. z.B. *Morgan/Hunt* 1994, *Garbarino/Johnson* 1999).

4a: Die Zufriedenheit eines Kunden mit einer Geschäftsbeziehung wird von seinem Vertrauen in den Anbieter positiv beeinflusst.

4b: Das Commitment eines Kunden wird durch sein Vertrauen in den Anbieter positiv beeinflusst.

### 2.3 Die Bedeutung des Kunden für den Anbieter

Eines der wesentlichen Merkmale des Beziehungsmarketing ist die Priorisierung von Kunden (vgl. *Diller* 1995). Die Prioritätsklasse, der ein Kunde zugeordnet wird, entscheidet über die konzeptionelle Behandlung durch den Anbieter. Eine solche konzeptionelle Andersstellung findet oftmals (aber nicht zwingend) in einem formellen Programm ihren Niederschlag, das in der Literatur als Key Account Management bezeichnet wird (vgl. *Diller* 1989, *Götz* 1995, *Homburg/Workman/Jensen* 2002). *Pardo* (2001, S.2) fasst die Kernaspekte des Key Account Management (KAM) folgendermaßen zusammen:

KAM means the creation of a new mission (thus the creation of a new job, new practices, etc.) and its integration into the existing structure. This mission involves coordinating supplier information and action in time and space in relation to a customer in its entirety.

Entsprechend interpretiert *Diller* das KAM als verkaufsorientiertes Managementkonzept, welches organisatorische und verkaufsstrategische Aspekte umfasst (1992, S.239). Im Kern zielt der Anbieter darauf ab, durch eine besonders gut koordinierte Kundenbetreuung die intensive Zusammenarbeit möglichst reibungsfrei zu gestalten, um so den Kunden langfristig an sich zu binden.

Aufgrund der hohen Relevanz des KAM in der betrieblichen Praxis (vgl. *Kempners/Van der Hart* 1999, S.310, *Workman/Homburg/Jensen* 2003, S.3) kommt der Frage Bedeutung zu, inwiefern sich die Regelung solcher strategischer Geschäftsbeziehungen von derjenigen in klassischen Kundenbeziehungen abhebt. Unterschiede lassen sich aus folgenden Gründen erwarten. Erstens finden Interaktionen in gewöhnlichen Kundenbeziehungen weniger häufig statt als in KAM-Beziehungen. Daher können sich Normen weniger stark entwickeln als in intensiven KAM-Beziehungen. Gerade in einem solchen Kontext, in dem die Chance, Normen aufzubauen, geringer ist, sollten Normen daher einen positiven Einfluss auf Zufriedenheit und Commitment haben. Dies lässt sich für beide Normtypen parallel vermuten. Zweitens führt die geringere Interaktionshäufigkeit in gewöhnlichen Beziehungen dazu, dass der Kunde die Intentionen und die Verhaltensweisen des Anbieters weniger gut beurteilen kann als in KAM-Beziehungen. Daher sollten spezifische Investitionen des Anbieters, die für den Kunden leichter sichtbar werden, eine höhere Bedeutung zur Erklärung der Beziehungsqualität haben als in KAM-Beziehungen. Drittens kann aufgrund der Intensität der Geschäftsbeziehung, der tendenziell höheren gegenseitigen Abhängigkeit sowie der besseren gegenseitigen Kenntnis vermutet werden, dass die Bedeutung der vertraglichen Absicherung von Austauschprozessen in KAM-Beziehungen im Vergleich zu gewöhnlichen Kundenbeziehungen einen geringeren Erklärungsbeitrag für die Beziehungsqualität liefert. Hierfür spricht auch die Annahme der Relational Contracting Theory, dass ökonomische Akteure auf Grund ihrer begrenzt-

ten Relationalität nicht in der Lage sind, komplexe Sachverhalte umfassend in Verträgen abzubilden. Beziehungen werden aber oftmals in Form eines KAM organisiert, weil sie sehr komplex sind. Spiegelbildlich spricht dies für eine höhere Bedeutung des Vertrauens. Wir formulieren daher folgende Hypothesen.

*5a: Je bedeutender die Geschäftsbeziehung, desto geringer die Bedeutung von Normen der Wertschöpfung für Zufriedenheit und Commitment.*

*5b: Je bedeutender die Geschäftsbeziehung, desto geringer die Bedeutung von Normen der Werteinforderung für Zufriedenheit und Commitment.*

*5c: Je bedeutender die Geschäftsbeziehung, desto geringer die Bedeutung spezifischer Investitionen für Zufriedenheit und Commitment.*

*5d: Je bedeutender die Geschäftsbeziehung, desto größer die Bedeutung von Vertrauen für Zufriedenheit und Commitment.*

*5e: Je bedeutender die Geschäftsbeziehung, desto geringer die Bedeutung formeller Verträge für Zufriedenheit und Commitment.*

Die formulierten Hypothesen werden nun anhand empirischer Daten getestet.

### **3 Empirische Studie**

#### **3.1 Anlage der Studie**

Die Studie wurde als schriftliche Befragung von Managern konzipiert, die für die Beschaffung industrieller Güter und Leistungen verantwortlich zeichnen. Der Fragebogen umfasste ausschließlich geschlossene Fragen. Die Auskunftspersonen wurden gebeten, sich bei der Beantwortung der Fragen auf eine ausgesuchte Geschäftsbeziehung mit einem Lieferanten zu konzentrieren, mit dem sie bereits seit mindestens zwei Jahren arbeiten. Die Auswahl des Anbieters blieb den Befragten überlassen. Die betrachtete Geschäftsbeziehung sollte für den Kunden jedoch eine gewisse wirtschaftliche Relevanz besitzen.

Insgesamt wurden 1142 Kundenunternehmen in zwei Sektoren (Verpackungsindustrie und Marktforschungsbranche) angeschrieben. Der Bruttoreturn betrug 340 Fragebögen. Von diesen waren 43 unzureichend ausgefüllt oder bezogen sich auf ausländische Anbieter. Um einen kulturellen Effekt auf Aspekte der Beziehungsregelung auszuschließen wurden nur Anbieter, die ihren Sitz in Deutschland haben und deren Mitarbeiter weitestgehend Deutsche sind, in der Auswertung berücksichtigt. Also betrug die Datenbasis für die vorzustellenden Auswertungen  $n = 297$  Fälle (Netto-Rücklaufquote = 26%). In allen betrachteten Fällen waren die Auskunftgeber seit mindestens zwei Jahren in die Geschäftsbeziehung eingebunden, so dass sie als kompetent eingestuft werden können. Die teilnehmenden Unternehmen decken alle drei großen Sektoren (Industrie, Handel

und Dienstleistung) ab. Das Sample umfasst sowohl kleine und mittelständische, als auch große Kundenunternehmen. Die Größenstruktur der betrachteten Anbieter ist in hohem Maße mit der tatsächlichen Bedeutung von kleinen, mittleren und großen Anbietern in beiden betrachteten Märkten identisch. Allgemein kann somit von einer guten Repräsentativität des Samples ausgegangen werden. Um zu erfassen, ob es sich bei dem antwortenden Unternehmen um einen Schlüsselkunden (Key Account) handelt, enthielt der Fragebogen folgende Frage:

- |  |  |
|--|--|
| Wie ist die Stellung Ihres Unternehmens gegenüber dem betrachteten Anbieter? | <input type="checkbox"/> Der Lieferant definiert uns als Key Account<br><input type="checkbox"/> Wir sind wichtiger Kunden, aber nicht Key Account<br><input type="checkbox"/> Wir sind ein durchschnittlicher Kunde für den Lieferanten<br><input type="checkbox"/> Wir sind für den Lieferanten ein eher kleiner Kunde |
|--|--|

Hierauf antworteten 91 Teilnehmer, ihr Lieferant definiere sie als Key-Account (KA). 129 Teilnehmer haben keinen offiziellen KA-Status, sehen sich aber dennoch als wichtige Kunden. 56 Kunden betrachten ihren Status als durchschnittlich, während 21 Kunden sich als kleine Kunden bezeichnen. Damit stehen im Sample 70% Nicht-KAs (NKAs) ca. 30% KAs gegenüber. Ein leichter Bias kann vor diesem Hintergrund nicht ausgeschlossen werden. Jedoch bewegt sich die Abweichung zum Erwartungswert in einer Größenordnung, die zum Zwecke dieser grundlegenden Studie noch tolerierbar erscheint. Die Gruppen der Nicht-Key-Account-Kunden wurden sie zum Zwecke der Auswertung zusammengefasst. Dies erschien deshalb gerechtfertigt, weil sich bei einer Analyse der Mittelwerte dieser Gruppen keine signifikanten Unterschiede ergaben.

### 3.2 Skalen

Die relevanten Konstrukte wurden (mit Ausnahme der Skala zur Messung der Absicherung der Beziehungen durch formelle Verträge) unter Bezug auf in der Literatur bereits dokumentierte Messvorschläge in Multi-Item-Skalen übersetzt. Zur Reliabilitätsprüfung wurde zunächst Cronbach's Alpha berechnet (vgl. Tab. 1). Sowohl bei Betrachtung der beiden Teilsamples, als auch für das Gesamtsample zeigt sich, dass alle verwendeten Multi-Item-Skalen das in der Literatur allgemein anerkannte Kriterium von  $\alpha \geq 0,7$  erfüllen. Vor diesem Hintergrund kann zunächst von einer guten Skalenreliabilität ausgegangen werden.

Zusätzlich wurde jedes Konstrukt anhand einer konfirmatorischen Faktorenanalyse auf Reliabilität und Validität überprüft. Die Ergebnisse (*Faktorreliabilität, durchschnittlich erklärte Varianz* sowie *t-Werte*) sind in Tab. 2 dargestellt. Die Ergebnisse fallen ebenfalls befriedigend aus.

Zur Prüfung der Diskriminanzvalidität wurde das Fornell/Larcker-Kriterium (Fornell/Larcker 1981) herangezogen. Der Vergleich der durchschnittlich erfassten Varianzen (DEV) der Konstrukte mit den quadrierten Korrelationen zwischen den Konstrukten ergab, dass für jedes Konstruktpaar die DEV größer sind als die quadrierten Korrelationen. Diskriminanzvalidität zwischen den Konstrukten kann folglich angenommen werden.

**Tab. 1:** Reliabilität der verwendeten Multi-Item-Skalen**Gütekriterium:** *Cronbach's Alpha***Basis:** n=297 (Sample 1 „MaFo“ n=206, Sample 2 „Verpackung“ n=91)

Multi-Item-Skala	Itemzahl	Cronbach's $\alpha$ (Mafo)	Cronbach's $\alpha$ (Verpackung)	Cronbach's $\alpha$ gesamt
Wertschöpfungs- normen	6	,8682	,9148	<b>,8861</b>
Werteforde- rungsnormen	3	,8666	,8592	<b>,8604</b>
Spezifische Investitionen	6	,8519	,8613	<b>,8554</b>
Verträge	4	,7365	,7431	<b>,7368</b>
Vertrauen	6	,8539	,8896	<b>,8623</b>
Zufriedenheit	8	,8741	,8953	<b>,8860</b>
Commitment	5	,8392	,8781	<b>,8434</b>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Prüfung der verwendeten Multi-Item-Skalen positiv verlief. Das Sample beruht auf Antworten von Unternehmen, die sowohl dem Konsumgüter- als auch dem Industriegüter- sowie dem Dienstleistungs- und Handelssektor entstammen. Es ist somit eine breite Vielfalt von Geschäftsbeziehungen erfasst worden. Eine Analyse auf Basis der von *Armstrong/Overton* (1979) zur Bewertung möglicher Non-Response-Effekte vorgeschlagenen Vorgehensweise (Vergleich der früh eingegangenen Antworten mit den spät eingegangenen) erbrachte zudem keine Hinweise auf signifikante Unterschiede hinsichtlich der zentralen Konstrukte. Die Daten scheinen für die angestrebten Analysen somit geeignet zu sein.

### 3.3 Ergebnisse

Ein geeignetes Verfahren für die Behandlung der interessierenden Fragestellung bietet die Regressionsanalyse. In der Folge werden die Gruppen von Nicht-KA-Kunden zusammengefasst. Auf dieser Basis wurden für jede Dimension der Beziehungsqualität (Zufrie-

**Tab. 2:** Anpassungsmaße der verwendeten Skalen <sup>1</sup>

Skala	FR	DEV	t-Werte
Wertschöpfungsnormen	0,88	0,66	12,74 < t < 20,36
Werteforderungsnormen	0,92	0,66	11,20 < t < 16,99
Spezifische Investitionen	0,89	0,57	12,45 < t < 23,90
Verträge	0,87	0,70	13,20 < t < 22,92
Vertrauen	0,89	0,58	10,12 < t < 15,18
Zufriedenheit	0,91	0,74	12,99 < t < 18,75
Commitment	0,85	0,53	10,57 < t < 16,16

**Tab. 3:** Standardisierte Beta-Werte, Signifikanzen sowie Bestimmtheitsmaße für die vier durchgeführten Regressionsanalysen

	Kunde ist nicht Key-Account			Kunde ist Key-Account		
	Zufriedenheit	Commitment	VIF	Zufriedenheit	Commitment	VIF
Wertschöpfung	0,431 ***	0,439 ***	1,933	0,444 ***	0,625 ***	2,152
Werteinforde- rung	0,198 ***	0,152 **	1,219	0,086 ns	0,074 ns	1,305
Spez. Investitionen	0,053 ns	0,059 ns	1,163	0,046 ns	0,113 ns	1,407
Vertrauen	0,317 ***	0,230 ***	1,787	0,371 ***	0,160 *	1,813
formaler Vertrag	-0,005 ns	0,075 ns	1,108	0,037 ns	0,108 ns	1,135
<hr/>						
F-wert	66,245 ***	34,322 ***		25,084 ***	16,53 ***	
R <sup>2</sup> Korr.	0,614	0,448		0,572	0,463	

Legende:

R<sup>2</sup> korr. = Bestimmtheitsmaß (korrigiertes R<sup>2</sup>)

spez. Inv. = standardisierte Beta-Werte der Variablen „Ausmaß spezifischer Investitionen“

Vertrag = standardisierte Beta-Werte der Variablen „Ausmaß der formalvertraglichen Regelung“

Wertschöpfung = standardisierte Beta-Werte der Variablen „Intensität von Wertschöpfungsnormen“

Werteinforderung = standardisierte Beta-Werte der Variablen „Intensität von Werteinforderungsnormen“

Vertrauen = standardisierte Beta-Werte der Variablen „Vertrauen des Kunden in den Anbieter“

\*\*\* = signifikant auf dem 99%-Niveau, \*\* = 95%-Niveau, \* = auf dem 90%-Niveau, ns = nicht signifikant

denheit, Commitment) je zwei Regressionsgleichungen (KAM-Beziehungen, Nicht-KAM-Beziehungen) nach folgendem Schema formuliert und getestet:

*Zufriedenheit (bzw. Commitment) =*

$$b_0 + b_1 \text{Vertrag} + b_2 \text{spez. Investitionen} + b_3 \text{Wertschöpfungsnormen} + b_4 \text{Werteinforde-} \\ \text{rungsnormen} + b_5 \text{Vertrauen}$$

Die zentralen Kennzahlen zur Beurteilung der Gleichungen sind in *Tab. 3* wiedergegeben. Zunächst ergibt ein Blick auf die Bestimmtheitsmaße (korrigierte R<sup>2</sup>), dass die fünf unabhängigen Variablen zusammen genommen je nach Kundengruppe (KAs, Nicht-KAs) zwischen 44,8% und 61,4% der Gesamtvarianz zu erklären vermögen. Diese Werte deuten darauf hin, dass die im Fokus stehenden Regelungsmechanismen einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Dimensionen der Beziehungsqualität ausüben. Der in den Hypothesen postulierte Zusammenhang zwischen Regelungsmechanismen einerseits sowie Kundenzufriedenheit und –commitment andererseits besteht also. Die F-Werte

belegen zudem, dass der durch die Gleichungen dargestellte Zusammenhang durchwegs statistisch hoch signifikant ist. Probleme auf Grund von Multikollinearität können mit Blick auf die Variance Inflation Factors (VIF) ausgeschlossen werden.

Allerdings können die Hypothesen nicht durchgehend bestätigt werden. Vielmehr zeigt sich, dass je nach betrachtetem Modell nur zwei bzw. drei der fünf unabhängigen Variablen einen signifikanten Einfluss ausüben. In allen vier Regressionsmodellen erweisen sich die Variablen Wertschöpfungsnormen sowie Vertrauen als signifikante und positive Prädiktoren von Kundenzufriedenheit und –commitment. Somit können die Hypothesen H2a, H2b, H4a und H4b angenommen werden. Für alle vier Modelle verworfen werden müssen hingegen die Hypothesen H1a, H1b, H3a und H3b. Bei den beiden Hypothesen H2c und H2d ergibt sich ein uneindeutiges Bild: Während in der Gruppe der Nicht-Key-Accounts eine relationale Ausprägung von Werteforderungsnormen die Zufriedenheit und das Commitment des Kunden positiv beeinflusst, lässt sich ein solcher Effekt in der Gruppe der Schlüsselkunden nicht beobachten. Diese Ergebnisse zeigen, dass die in dieser Studie betrachteten Regelungsmechanismen zumindest in Hinblick auf die Zielgrößen und Zufriedenheit und Commitment unterschiedliche Bedeutung besitzen, weil lediglich zwei Mechanismen, Wertschöpfungsnormen und Vertrauen, durchgehend signifikant und positiv wirken.

Vor der Überprüfung der Hypothesen H5a bis H5e führen wir ergänzend zunächst einen Chow-Test durch. Dieser Test dient der Überprüfung, ob in zwei unterschiedlichen Gruppen (hier: KA-Beziehungen vs. NKA-Beziehungen) signifikant unterschiedliche Einflussbeziehungen zwischen unabhängigen Variablen und abhängiger Variable bestehen (Chow 1960). Um dies zu überprüfen wird der empirische F-Wert berechnet und mit dem Referenzwert der F-Verteilung verglichen. Beim Vergleich der beiden zur Bestimmung der unabhängigen Variablen „Commitment“ Regressionsgleichungen (für KAM- sowie Nicht-KAM-Dyaden) ergibt sich ein empirischer F-Wert von 1,313. Für die beiden Modelle mit der abhängigen Variablen „Zufriedenheit“ lautet der F-Wert 1,798. In beiden Fällen kann die Nullhypothese, dass die Koeffizienten in beiden Gruppen sich entsprechen, nicht mit einer Vertrauenswahrscheinlichkeit  $\geq 95\%$  verworfen werden. Wir beobachten in Key-Account-Beziehungen also grundsätzlich dieselben Wirkbeziehungen wie in Nicht-Key-Account-Dyaden.

Trotz dieser grundlegenden Analyse beinhalten die vier Modelle einige interessante Detailergebnisse. Über beide Kundengruppen hinweg erweisen sich insbesondere die Wertschöpfungsnormen als signifikante und positive Determinanten von Zufriedenheit und Commitment. Diese Normkategorie erfordert im Kundenmanagement offenbar in jeder Hinsicht hohe Aufmerksamkeit. Sie erleichtert die Erreichung einiger wesentlicher kundenbezogener Ziele. Unternehmen, die ihre Kunden zufrieden stellen und binden wollen, sollten sich in jedem Fall intensiv mit der Frage auseinandersetzen, wie die inhaltlich typischerweise mit Wertschöpfungsnormen verbundenen Gestaltungsdimensionen der Kundenpolitik, also bspw. Flexibilität, Informationsaustausch oder Rollenintegrität, konkret ausgestaltet werden können.

Während auf Zufriedenheit und Commitment von Nicht-KA-Kunden daneben auch Werteforderungsnormen und Vertrauen positiv wirken, hängt das Commitment der Key-Accounts beinahe ausschließlich von den Wertschöpfungsnormen ab. Auch Vertrauen übt hier einen nur noch schwach signifikativen und auch bezüglich des standardisierten

**Tab. 4:** Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesentests

Hypothese	Resultat	Erläuterung
1a	-	Kein signifikanter Zusammenhang
1b	-	Kein signifikanter Zusammenhang
2a	☑	Hoch signifikanter und stark positiver Zusammenhang
2b	☑	Hoch signifikanter und stark positiver Zusammenhang
2c	☑/-	Trifft nur für Nicht-Key-Accounts zu
2d	☑/-	Trifft nur für Nicht-Key-Accounts zu
3a	-	Kein signifikanter Zusammenhang
3b	-	Kein signifikanter Zusammenhang
4a	☑	Hoch signifikanter und stark positiver Zusammenhang
4b	☑	Signifikanter und positiver Zusammenhang
5a	-	In beiden Gruppen signifikanter positiver Einfluss auf beide Zielgrößen
5b	☑	Signifikanter und positiver Zusammenhang nur bei Nicht-Key-Accounts
5c	-	In beiden Gruppen / für beide Zielgrößen kein signifikanter Einfluss
5d	-	Vergleichbarer (abnehmender) Einfluss auf Zufriedenheit (Commitment)
5e	-	Kein signifikanter Zusammenhang

Beta-Wertes geringen Einfluss aus. Spezifischen Investitionen und Verträgen schließlich kommt in keiner der unterschiedlichen Beziehungsarten Bedeutung für die Dimensionen der Beziehungsqualität zu.

Insgesamt betrachtet erhält also nur ein Teil der formulierten Hypothesen Unterstützung. Bei manchen Hypothesen sind die Hypothesen zumindest für Nicht-Key-Accounts nicht verwerfbar. Andere Hypothesen wiederum müssen ganz verworfen werden. *Tab. 4* gibt einen Überblick.

Um zu überprüfen, ob ein Einfluss der Branche auf die Ergebnisse existiert, wurden alle Analysen auch getrennt für die beiden Teilsamples durchgeführt. Dabei ergaben sich keine relevanten Unterschiede.

## 4 Abschließende Betrachtung

### 4.1 Theoretische Implikationen

Die vorliegende Studie leistet in mehrfacher Hinsicht einen Beitrag zum theoretischen Verständnis von Regelungsstrukturen. Erstens ergänzt sie die noch schwach entwickelte Literatur, die sich mit „plural form governance“ befasst. Sie liefert hierzu vor allem weitere empirische Ergebnisse und bietet einen Hinweis darauf, dass die Regelungsstruktur ein hypothetisches Konstrukt ist, welches dem Beziehungsmarketing-Forscher Nutzen stiftet, wenn er die Qualität vertikaler Geschäftsbeziehungen zu erklären versucht.

Bisherige Studien hatten insbesondere Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung pluraler Regelungssysteme und dem „performance“-Konstrukt (vgl. *Cannon/Achroll*



Gundlach 2000) bzw. der kundenseitigen Wahrnehmung des Anbietercommitments zur Geschäftsbeziehung (vgl. *Jap/Ganesan* 2000) geliefert. Die hier betrachteten kundenseitigen Variablen Zufriedenheit und Commitment sind weitere wesentliche Konstrukte des interessierenden Forschungsfeldes. Ihre bereits starke Stellung im Wahrnehmungsfeld der Beziehungsmarketing-Theorie wird durch die Ergebnisse gestärkt. Bisherige Studien hatten sich entweder auf Hersteller-Handels-Dyaden oder auf industrielle Geschäftsbeziehungen bezogen. Vorliegende Arbeit konnte die postulierten Zusammenhänge auch für den Bereich gewerblicher Dienstleistungen nachweisen und leistet somit einen Beitrag zur Verallgemeinerbarkeit der „plural form“-Hypothese.

Schließlich konnte durch die differenzierte Betrachtung von Wertschöpfungsnormen und Werteinforderungsnormen ein aussagekräftigeres Bild gezeichnet werden als in bisherigen Studien. Die unterschiedliche Bedeutung der beiden Normkategorien für die Zielgrößen stellt die bisherige Vorgehensweise der Relational-Contracting-Literatur in Frage, Normen ‚in einen Topf zu schmeißen‘. Die Ergebnisse dieser Studie deuten darauf hin, dass es sich um zwei distinkte Normkategorien handelt. Vielmehr sollte den unterschiedlichen Wirkungsmechanismen künftig Rechnung getragen werden. Die Typologisierung sollte insbesondere bei der Gestaltung empirischer Studien hilfreich sein, in denen Forscher zwar die vielfach nachgewiesene Bedeutung des Normkonstrukts durch Aufnahme entsprechender Variablen würdigen möchten, aus Gründen der Forschungseffizienz jedoch nicht auf das umfassende von Macneil entwickelte Set an Beziehungsnormen zurückgegriffen werden soll. Somit lässt sich die in den bislang publizierten Studien vorherrschende fragmentarische und oftmals unbegründete Selektion einiger weniger Normen umgehen.

## 4.2 Implikationen für die Praxis

Der Regelungsstruktur in Geschäftsbeziehungen kommt hohe Bedeutung zu. Ökonomische Akteure in Geschäftsbeziehungen müssen sich gegen potentiell opportunistisches Verhalten ihrer Austauschpartner absichern. Hierzu stehen ihnen zahlreiche alternative Regelungsmechanismen zur Verfügung. Die „richtige“ Komposition der Regelungsstruktur aus einzelnen Mechanismen erfuhr bislang nur wenig Aufmerksamkeit. Weitgehend unklar war insbesondere die Bedeutung der Regelungsstruktur für zentrale Erfolgsgrößen des vertikalen Beziehungsmanagement wie der Kundenzufriedenheit und Commitment.

Für die Zukunft sollte aber - insbesondere im anbieterseitigen Management - das Bewusstsein geschärft werden, dass die Regelungsstruktur einen Parameter des Beziehungsmarketing darstellt, oder wie *Heide* (1994, S.82) es formuliert, dass die sie als strategisches Entscheidungsfeld betrachtet werden kann. Für ihn sind die einzelnen Regelungsmechanismen, die Unternehmen zur Kontrolle ihrer Austauschbeziehungen zur Verfügung stehen, „dimensions along which interfirm relationships can be structured (...), strategic decision variables in their own right, which can be made subject to deliberate design“. Die Teilaspekte der Regelungsstruktur vermag das Management also, in Abhängigkeit von den zu erreichenden Beziehungszielen und unter Beachtung situativer Bedingungen, in mannigfaltiger Weise zu kombinieren.

Wesentlich für eine solche Gestaltungsentscheidung sind die hier erzielten, differenzierten Ergebnisse für die relative Bedeutung einzelner Regelungsmechanismen (1) in

unterschiedlichen Beziehungsarten und (2) in Abhängigkeit von der betrachteten Zielgröße. Besonders stark sollten Manager sich mit dem Normkonstrukt auseinandersetzen, da ihm durch alle Analysen hindurch wesentliches Gewicht für die Erklärung der Varianz in den Dimensionen der Beziehungsqualität zukam. Hier erweist sich die Unterscheidung in Wertschöpfungs- und Werteinforderungsnormen als wichtige Typologisierung. Regressionsanalytisch zeigte sich, dass die Wirkung beider Normtypen nicht identisch ist. Inhaltlich verweisen sie den Kundenmanager auf zwei distinkte, wenn auch eng miteinander verbundene Aufgaben hin, die in jeder Geschäftsbeziehung zu bewältigen sind: Erstens die Planung und Durchführung von Aktivitäten, die den einzelnen Kunden Wert stiften. In der Sprache von *Jap* (2001) geht es hier darum, den „gemeinsamen Kuchen“ möglichst groß zu gestalten. Entsprechende Anstrengungen des Anbieters werden vom Kunden offenbar (in Form von Zufriedenheit und Commitment) in jeder Art von Beziehung stark honoriert. Zweitens geht es um die Einforderung eines gerechtfertigten Anteils an dem gemeinsamen Kuchen („Pie sharing“, *Jap* 2001). Sie hat nur in Nicht-Key-Account-Dyaden und nur für die Zufriedenheit des Kunden signifikante Bedeutung. Dies ist insofern plausibel als in gewöhnlichen Beziehungen i.d.R. Standardverträge zur Anwendung kommen, die routinisierte Konfliktlösungsmechanismen vorsehen. Relational ausgestaltete Werteinforderungsnormen hingegen reflektieren Verhaltensweisen des Anbieters, die individuelle, weiche Konfliktlösungsansätze verkörpern und vom Kunden nicht erwartet werden. In Key-Account-Dyaden hingegen scheint ein solches individualisiertes Werteinforderungsverhalten der Anbieter durch die Kunden erwartet zu werden, was darauf hinweist, dass die Sonderbehandlung, die Key Accounts erfahren, bei diesen eine gewisse Anspruchsinflation auslöst. In jedem Fall sprechend die empirischen Ergebnisse aber dafür, dass in strategisch bedeutsamen Geschäftsbeziehungen das Augenmerk des Kundenmanagers v.a. auf der Wertschöpfungsseite liegen sollte, weil diese den entscheidenden Hebel für die Steigerung von Zufriedenheit und Commitment darstellt.

Die empirischen Ergebnisse dieser Studie, die ergeben, dass Kundenzufriedenheit und –commitment nur von Wertschöpfungsnormen und Vertrauen signifikant positiv beeinflusst werden, dürfen Manager andererseits nicht zu der Schlussfolgerung veranlassen, spezifische Investitionen und formale Verträge seien unbedeutende Regelungsmechanismen. Vorliegende Ergebnisse verweisen lediglich darauf, dass auf zwei qualitative Zielgrößen des Beziehungsmarketing kein Einfluss nachgewiesen werden kann. Das für Kundenmanager relevante Zielsystem ist jedoch komplexer und umfasst weitere qualitative wie monetäre Zielgrößen, auf deren Erreichungsgrad Investitionen und Verträge durchaus bedeutende Wirkungen haben können. Daneben wäre es denkbar, dass zumindest die Verwendung von Verträgen im Kundenmanagement eine solche Normalität darstellt, dass sie zwar allgegenwärtig sind, von ihnen jedoch einfach keine differenzierende Wirkung ausgeht.

### 4.3 Grenzen der Studie

In dieser Arbeit wurde die Wahrnehmung der Beziehungsqualität durch den Kunden differenziert betrachtet. Die Wirkung einzelner Regelungsmechanismen kam zur Untersuchung. Dabei wurde insbesondere danach unterschieden, ob der antwortende Kunde Key-Account-Status hat oder nicht. Insofern konnte ein Erkenntnisfortschritt erzielt werden.

Andererseits scheint es erforderlich, die Forschungsbestrebungen zum Zusammenhang zwischen Regelungsstruktur und Beziehungserfolg zu vertiefen. So stellt die Beziehungsqualität zwar einen wesentlichen Erfolgsindikator dar. Doch würde eine Verbindung mit „harten“ Größen, etwa Kundendeckungsbeiträgen oder Kundendurchdringungsraten, das Bild erweitern. Die Dimensionen der Beziehungsqualität stellen letztlich nur Zwischenziele bei der Verfolgung ökonomischer Oberziele dar. Diese Oberziele leiten sich aus dem Ertragsprinzip ab und sind daher gewinnorientiert. In letzter Konsequenz sind für Unternehmen daher die Determinanten dieser Zielgrößen bedeutsam. Ob die Regelungsstruktur eine dieser Determinanten darstellt, bleibt auch nach dieser Studie noch offen.

Aufgrund der ausschließlich kundenseitigen Befragung, die dieser Arbeit zugrunde liegt, waren zudem Aussagen zu der spiegelbildlichen Wahrnehmung der Beziehung durch den Anbieter - und zu dem Einfluss der Regelungsstruktur hierauf - nicht zu erzielen. Künftige Studien sollten daher als zweiseitige Befragungen konzipiert werden, in denen harte und weiche Faktoren miteinander verknüpft werden. Die gewonnenen Einblicke in das komplexe Themenfeld der „Plural Form Governance“ ließen sich dadurch gewinnbringend ausbauen.

## **Anmerkungen**

- 1 Der Wert für die Faktorreliabilität sollte  $> 0,6$ , für die durchschnittlich erklärte Varianz  $> 0,5$  sein. Um eine signifikante Abweichung der Faktorladungen von Null mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit  $< 5\%$  annehmen zu können, sollte der t-Wert  $> 1,645$  betragen (Homburg/Baumgartner, 1998, S.351ff.).

## Anhang

**Verwendete Skalen** (alle Skalen folgen dem siebenstufigen Likert-Schema, invers skalierte Items sind mit (R) gekennzeichnet)

- 
- 1 Normen der Wertschöpfung (In Anlehnung an *Ganesan* 1994, *Heide John* 1990 und 1992, *Kaufmann/Sterm* 1988, *Cannon/Perreault* 1999)
    - Eine langfristige Geschäftsbeziehung mit uns zu pflegen ist diesem Anbieter wichtig
    - Dieser Anbieter ist daran interessiert, dass beide Seiten von der Beziehung profitieren
    - Dieser Anbieter ist an Verbesserungen, die unsere Beziehung, und nicht nur ihn individuell voran bringen, interessiert.
    - Dieser Anbieter nimmt erkennbar Planungen für die Zukunft unserer Geschäftsbeziehung vor
    - Wenn sich eine unvorhergesehene Situation ergeben würde, wäre der Anbieter dazu bereit, von existierenden Absprachen abzuweichen und eine neue Vereinbarung auszuarbeiten.
    - Dieser Anbieter hält uns über Veränderungen, die uns betreffen, i.d.R. rechtzeitig auf dem Laufenden
  
  - 2 Normen der Werteinforderung: Dieser Anbieter ... (In Anlehnung an *Kaufmann/Dant* 1992)
    - ... ist in Konfliktsituationen bereit, Druck auf uns auszuüben (R)
    - ... macht sich Gedanken über die Gründe von Konflikten
    - ... setzt Machtmittel nur ein, wenn dies den Fortbestand der Geschäftsbeziehung mit uns nicht gefährdet.
  
  - 3 Spezifische Investitionen: Dieser Anbieter ... (In Anlehnung an *Werner* 1997)
    - ... hat für uns seine üblichen Erhebungsverfahren angepasst bzw. neue individuell für uns entworfen
    - ... hat für uns seine EDV-Ausstattung geändert bzw. individuell gestaltet
    - ... hat für uns seine üblichen Auswertungen und Präsentationen angepasst bzw. individuell gestaltet
    - ... hat für uns seine personelle Ausstattung angepasst
    - ... hat in hohem Maße in die Geschäftsbeziehung mit uns investiert
    - Wenn wir ... aufgeben würden, wären die von ihm getätigten Investitionen für ihn in weiten Teilen wertlos

- 4 Vertragliche Absicherung:  
Jedes Mal, wenn wir ein Geschäft mit diesem Anbieter abwickeln, werden folgende Aspekte umfassend in schriftlichen Verträgen dokumentiert und geregelt:  
Die zu erbringende Leistung und Gegenleistung  
Sanktionen, die bei Nichteinhaltung der Absprachen eintreten  
Die Umstände, unter denen die vertraglichen Absprachen hinfällig werden  
Vorgehensweise bei Uneinigkeit über Vertragsbedingungen
  
  - 5 Vertrauen (In Anlehnung an *Doney/Cannon 1997*)  
Der betrachtete Anbieter hält Versprechen, die er uns gegenüber macht, grundsätzlich ein.  
Dieser Anbieter ist uns gegenüber nicht immer ehrlich (R)  
Wir schenken allen Aussagen, die der Anbieter macht, Glauben  
Diesem Anbieter ist ehrlich an unserem eigenen Erfolg gelegen  
Dieser Anbieter ist vertrauenswürdig  
Wir sind im Umgang mit diesem Anbieter stets auf der Hut (R)
  
  - 6 Zufriedenheit mit ... (in Anlehnung an *Geyskens/Steenkamp 2000*)  
Auftragsabwicklung seitens des Anbieters  
Qualität der Daten des Anbieters  
Preis-Leistungsverhältnis der Daten des Anbieters  
Serviceorientierung des Anbieters  
Freundlichkeit seitens des betrachteten Anbieters  
Menschliches Interesse für Ihre Person seitens des Anbieters  
Respekt für Ihre Tätigkeit sowie die Ihres Unternehmens seitens des Anbieters  
Umfang und Qualität der Kommunikation seitens des Anbieters
  
  - 7 Commitment (In Anlehnung an *Werner 1997*)  
Wir beabsichtigen, die Beziehung mit diesem Anbieter so lange wie möglich aufrecht zu erhalten  
Wir tun unser möglichstes, die Beziehung mit dem Anbieter nicht zu gefährden  
Um ihr zu Erfolg zu verhelfen, investieren wir mehr Anstrengungen als gewöhnlich in diese Beziehung  
Die Zusammenarbeit mit dem betrachteten Anbieter ist wenig belastet  
Wir suchen von Zeit zu Zeit nach Alternativen für Leistungen, die wir von diesem Anbieter beziehen (R)
-

## Literatur

- Anderson E, Barton W (1992) The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *J Mark Res* XXIX(February):18–34
- Anderson JC, Narus JA (1986) Toward a better understanding of distribution channel working relationships. In: Backhaus K, Wilson D (Hrsg) *Industrial marketing*. Springer, Berlin, 320–336
- Armstrong J, Scott O, Terry S (1977) Estimating nonresponse bias in mail surveys. *J Mar Res* 14(August):396–402
- Bejou D, Wray B, Ingram TN (1996) Determinants of relationship quality: An artificial neuronal network analysis. *J Bus Res* 36:137–143
- Bradach JL, Eccles, EG (1989) Price, authority and trust. *Annu Rev Sociol* 15:97–118
- Cannon JP, Achrol RS, Gundlach GT (2000) Contracts, norms and plural form governance. *J Acad Mark Sci* 28(2):180–194
- Cannon JP, Perreault WD Jr (1999) Buyer-Seller relationships in business markets. *J Mar Res* XXXVI(November):439–460
- Chow G (1960) Tests of equality between sets of coefficients in two linear regressions. *Econometrica* 28(3):591–605
- Dant RP, Schul PL (1992) Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. *J Mark* 56(January):38–54
- Day GS (1994) The capabilities of market-driven organizations. *J Mark* 58(October):37–52
- Diller H (1989) Key account management als vertikales marketingkonzept. *Mar ZFP* 11(4):213–223
- Diller H (1992) Euro-key-account-management. *Mark ZFP* 14(4):239–245
- Diller H (1995) Beziehungs-marketing. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 24(9):442–445
- Diller H, Kusterer M (1988) Beziehungsmanagement. *Marketing ZFP* 10(3):211–220
- Donabedian A (1980) Explorations in quality assessment and monitoring, Vol. I: The definition of quality and approaches to its assessment. Health administration press, Ann Arbor
- Doney PM, Cannon JP (1997) An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *J Mark* 61(April):35–51
- Fornell C, Larcker D (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J Mark Res* 18(February):39–50
- Frazier GL, Summers JO (1984) Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *J Mark* 48(Summer):43–55
- Ganesan S (1994) Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *J Mark* 58(April):1–19
- Garbarino E, Johnson MS (1999) The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *J Mark* 63:70–89
- Geyskens IS, Jan-Benedict EM (2000) Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships. *J Retailing* 76(1):11–32
- Ghemawat P (1991) *Commitment: The dynamic of strategy*. Free press, New York
- Ghosh M, John G (1999) Governance value analysis and marketing strategy. *J Mark* 63(Special Issue):131–145
- Götz P (1995) *Key Account Management im Zuliefergeschäft*. Duncker & Humblot, Berlin
- Gundlach GT, Achrol RS, Mentzer JT (1995) The structure of commitment in exchange. *J Mark* 59(January):78–92
- Gundlach GT, Murphy PE (1993) Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *J Mark* 57(October):35–46
- Hallén L, Johanson J, Seyed-Mohamed N (1987) Relationship strength and stability in international and domestic industrial marketing. *Industrial Marketing and Purchasing* 2(3):22–37

- Heide JB (1994) Interorganizational governance in marketing channels. *J Mark* 58(January):71–85
- Heide JB, John G (1988) The role of dependence-balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *J Mark* 52(January):20–35
- Heide JB, John G (1990) Alliances in industrial purchasing: Determinants of joint action in buyer-seller relationships. *J Mark Res* XXVII(February):24–36
- Heide JB, John G (1992) Do norms matter in marketing relationships? *J Mark* 56(April):32–44
- Hennig-Thurau T (2000) Relationship marketing success through investments in customers. In: Hennig-Thurau T, Hansen U (Hrsg) *Relationship marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Springer, Berlin, 127–146
- Homburg C, Baumgartner, H (1998) Beurteilung von Kausalmodellen. Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. In: Hildebrandt L, Homburg C (Hrsg) *Die Kausalanalyse. Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 343–370
- Homburg C, Krohmer H, Cannon JP, Kiedaisch I (2002) Customer satisfaction in transnational buyer-supplier relationships. *J Int Mark* 4:1–29
- Homburg C, Rudolph B (1997) Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues, Nr.4, Scientific working paper series of the center for market-oriented management, Otto Beisheim Graduate School, Koblenz
- Homburg C, Workman JP Jr, Jensen O (2002) A configurational perspective on key account management. *J Mark* 66(May):38–60
- Ivens BS (2002) Governance norms in relational exchange: What we do know and what we do not know, proceedings of the 18th annual IMP conference, Dijon, September 5–7 2002, [www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=428](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=428).
- Ivens BS, Blois KJ (2004) Relational exchange norms in marketing: a critical review of Macneil's contribution. *Marketing theory* 4(3):239–263
- Jap SD (2001) “Pie sharing” in complex collaboration contexts. *J Mark Res* XXXVIII(February):86–99
- Jap SD, Ganesan S (2000) Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *J Mark Res* XXXVII(May):227–245
- Kaufmann, Patrick J, Dant R (1992) The Dimensions of Commercial Exchange. *Marketing Letters - J Res Mark* 3(2):171–185
- Kaufmann PJ (1987) Commercial exchange relationships and the “Negotiator's dilemma”. *Negotiation J* 3(1):73–80
- Kempers MA, Van der Hart HW (1999) Designing account management organizations. *J Bus Ind Mark* 14(4):310–327
- Klee A(2000) *Strategisches Beziehungsmanagement: Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagement*. Shaker, Aachen
- Lax DA, Sebenius JK (1986) *The manager as negotiator*. Free Press, New York
- Leuthesser L, Kohli AK (1995) Relational behavior in business markets. Implications for relationship management. *J Bus Res* 34:221–233
- Llewellyn KN (1931) What price contract? An essay in perspective. *Yale Law J* 40:704–751
- Lusch RF, Brown JR (1996) Interdependency contracting and relational behavior in marketing channels. *J Mark* 60(October):19–38
- Macauley S (1963) Non-contractual relations in business: A preliminary study. *Am Sociol Rev* 28:55–67
- Macneil IR (1978) Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwest U Law Rev* 72:854–905
- Macneil IR (1980) *The new social contract*. Yale University Press, New Haven

- Macneil IR (1981) Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a 'Rich classificatory apparatus'. In: *Northwest U Law Rev* 75(6):1018–1063
- Milgrom P, Roberts J (1992) *Economics, organization and management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Morgan RM, Hunt SD (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *J Mark* 58(July):20–38
- Palay TM (1984) Comparative institutional economics: The governance of rail freight contracting. *J Legal Stud* 13(6):265–287
- Palay TM (1985) Avoiding regulatory constraints: Contracting safeguards and the role of informal agreements. *J Law Econ Organ* 1(1):155–175
- Pardo C (2001) Key account management in the industrial field. The account team for an efficient reconfiguration of the supplier-customer relationship, Proceedings of the 17th annual IMP conference, Oslo 9. bis 11. September 2001, web.bi.no/imp2001
- Pilling BK, Crosby LA, Jackson DW Jr (1994) Relational bonds in industrial exchange: An experimental test of the transaction cost framework. *Journal of Business Research* 30:237–251
- Plinke W (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements. In: Kleinaltenkamp M, Plinke W (Hrsg) *Geschäftsbeziehungsmanagement*. Springer, Berlin 1–61
- Plötner O (1995) *Das Vertrauen des Kunden: Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten*, Gabler, Wiesbaden
- Porter, ME (1996) What is Strategy?, *Harvard Business Review* 74(November / December):61–78
- Preß B (1997) Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen. In: Kleinaltenkamp M, Plinke W (Hrsg) *Geschäftsbeziehungsmanagement*. Springer, Berlin 63–110
- Rotter JB (1980) Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *Am Psycholo* 35(1):1–7
- Scanzoni J (1979) Social exchange and behavioral interdependence, In Burgess RL, Huston TL (Hrsg) *Social exchange in developing relationships*. Academic Press, New York 61–75
- Smith JB, Barclay DW (1997) The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *J Mark* 61(1):3–21
- Söllner A (1993) *Commitment in Geschäftsbeziehungen*. Gabler, Wiesbaden
- Söllner A (1999) Asymmetrical commitment in business relationships. *J Bus Res* 46:219–233
- Stinchcombe AI (1985) Contracts as hierarchical documents. In stinchcombe AL, Heimer CA (Hrsg) *Organization theory and project management*. Norwegian University Press, Oslo
- Stump RL, Heide JB (1996) Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *J Mark Res* XXXIII(November):431–441
- Uniform Commercial Code (1978) American law institute and the national conference on commissioners on uniform state laws
- Weiber R (1997) *Das Management von Geschäftsbeziehungen im Systemgeschäft*. In: Kleinaltenkamp M, Plinke, W (Hrsg) *Geschäftsbeziehungsmanagement*. Springer, Berlin 277–348
- Werner H (1997) *Relationales Beschaffungsverhalten. Ausprägungen und Determinanten*. Gabler, Wiesbaden
- Williamson OE (1985) *The economic institutions of capitalism*. Free Press, New York
- Williamson OE (1991) Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Admin Sci Quart* 36 (June):269–296
- Workman JP Jr, Homburg C, Jensen O (2003) Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *J Acad Mark Sci* 31(Winter):3–21



## **Norms of value creation and value claiming in the context of “plural form governance”: an empirical test in key account and non-key account dyads**

**Abstract:** In order to secure against uncertainty in vertical business relationships, actors dispose of different mechanisms. This article focuses on the influence of contracts, specific investments, value-creating norms, value-claiming norms, and trust on customer satisfaction and commitment. An empirical study lead to the result that governance mechanisms have high explanatory power for the outcome variables. Value-creating norms and trust play a key role. In addition, the article differentiates between key account and non key account relationships. It shows that only value-creating norms contribute to the explanation of both outcome variables across both types of relationships.

**Keywords:** Key account management · Governance mechanisms · Norms · Value creation · Value claiming

# Wie Live-Kommunikation von den Neurowissenschaften profitiert



Domning, Marc | Elger, Christian E. | Rasel, André  
**Neurokommunikation im Eventmarketing**  
 Wie die Wirkung von Events neurowissenschaftlich planbar wird

2009. 173 S. Mit 22 Abb. in Farbe  
 Geb. EUR 39,90  
 ISBN 978-3-8349-0723-3

Professionell inszenierte Events sprechen die Teilnehmer über alle Sinne an, sie aktivieren zum Mitmachen und verankern die Marketingbotschaft intensiver im Gedächtnis als andere Marketingmaßnahmen. Wie aber wirken Events und warum? In diesem Buch führen der Neurowissenschaftler Prof. Dr. Christian E. Elger und die Eventpraktiker Dr. Marc Domning und André Rasel erstmals neueste Erkenntnisse über das Gehirn und langjährige Erfahrungen im Eventmarketing zusammen. Damit ermöglichen sie eine ganz neue Sichtweise auf den Erlebnischarakter von Events.

## Der Autor

**Dr. Marc Domning** ist Managing Director und Mitglied der Geschäftsleitung bei einer namhaften deutschen Agentur für Live-Kommunikation.

**Prof. Dr. Christian E. Elger** ist Direktor der Klinik für Epileptologie und Wissenschaftlicher Geschäftsführer der Life & Brain GmbH im Universitätsklinikum Bonn.

**André Rasel** ist Mitglied der Geschäftsleitung bei einer namhaften deutschen Agentur für Live-Kommunikation.

## Aus dem Inhalt

- \_ Der Stoff, aus dem das Leben ist
- \_ Der aktuelle Stand der Neurowissenschaften
- \_ Erfahrung und Wissenschaft
- \_ Was ist Erleben?
- \_ Die Elemente des Erlebens
- \_ Wie Ereignisse entstehen
- \_ Erinnerungen - Der größte Besitz eines Menschen
- \_ Vom passiven Zuschauer zum aktiven Teilnehmer
- \_ Die Erfolgsfaktoren der Live-Kommunikation
- \_ Neuromarketing + Ethik - Auf dem Weg zum willenlosen Konsumenten?
- \_ Wie Wissenschaft und Praxis voneinander profitieren können
- \_ Ausblick: Neurowissenschaften und Live-Kommunikation

Einfach bestellen: kerstin.kuchta@gwv-fachverlage.de Telefon +49(0)611. 7878-626

KOMPETENZ IN SACHEN WIRTSCHAFT

