

Albers, Sönke; Krafft, Manfred

**Working Paper — Digitized Version**

Zur relativen Aussagekraft und Eignung von Ansätzen der neuen Institutionenlehre für die Absatzformwahl sowie die Entlohnung von Verkaufsaußendienstmitarbeitern

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 375

**Provided in Cooperation with:**

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

*Suggested Citation:* Albers, Sönke; Krafft, Manfred (1995) : Zur relativen Aussagekraft und Eignung von Ansätzen der neuen Institutionenlehre für die Absatzformwahl sowie die Entlohnung von Verkaufsaußendienstmitarbeitern, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 375, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/149834>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Manuskripte  
aus den  
Instituten für Betriebswirtschaftslehre  
der Universität Kiel

Nr. 375

Sönke Albers und Manfred Krafft

**Zur relativen Aussagekraft und Eignung  
von Ansätzen der Neuen Institutionenlehre  
für die Absatzformwahl sowie die Entlohnung  
von Verkaufsaußendienstmitarbeitern**



Nr. 375

Sönke Albers und Manfred Krafft

**Zur relativen Aussagekraft und Eignung  
von Ansätzen der Neuen Institutionenlehre  
für die Absatzformwahl sowie die Entlohnung  
von Verkaufsaußendienstmitarbeitern**

Juni 1995

Prof. Dr. Sönke Albers  
Dr. Manfred Krafft  
Lehrstuhl für Marketing  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Olshausenstr. 40  
24098 Kiel  
Tel.: 0431-880-1541  
Fax: 0431-880-1166  
E-mail: [www27@rz.uni-kiel.d400.de](mailto:www27@rz.uni-kiel.d400.de)

# 1 Problemstellung<sup>1</sup>

Lange Zeit wurde die Wahl zwischen den Absatzformen des Handelsvertreters und des festangestellten Reisenden als ein Problem der damit verbundenen Entlohnungskosten angesehen. Handelsvertreter erhalten nämlich für ihre Tätigkeit in der Regel ausschließlich eine Provision proportional zum Umsatz, während dem Reisenden neben eventuellen Umsatzprovisionen ein Festgehalt zu zahlen ist. Unter diesen Umständen hat schon Hennig (1928) gezeigt, daß es zunächst für das Unternehmen kostengünstiger ist, mit Handelsvertretern zu arbeiten, während nach Überschreiten eines kritischen Umsatzes Reisende geringere Kosten verursachen. Dieses Prinzip hat Gutenberg (1959) dann durch Unterstellung entsprechender Kostenkurven präzisiert und dafür einen Lösungsweg zur Errechnung des kritischen Umsatzes gewiesen. Schließlich haben Dichtl/Raffée/Niedetzky (1981) das Konzept von Hennig durch ein Schema zur umfassenden und genauen Erfassung der Kosten für den Außendienstinsatz verfeinert.

Dieser Betonung der Entlohnungskosten scheint die Entwicklung in der Vergangenheit Recht gegeben zu haben. So ist in den letzten Jahrzehnten mit dem starken Wachstum der Unternehmen und der gleichzeitigen Umsatzkonzentration die Anzahl der Handelsvertretungen deutlich zurückgegangen (*Batzer/Lachner/Meyerhöfer*, 1991). Mit der Verlangsamung dieses Trends und der zunehmenden Marktsättigung sind jedoch Kostenüberlegungen immer weiter in den Hintergrund gerückt worden. Bereits *Gutenberg* (1959) hat darauf hingewiesen, daß der Einsatz von Handelsvertretern oder Reisenden auch durch Unterschiede in der Arbeitsintensität, Steuerung und Kontrolle bedingt sein kann. *Meffert/Kimmeskamp/Becker* (1983) haben die Bedeutung dieser Faktoren aus der subjektiven Sicht der Unternehmen untersucht.

Erst Mitte der 80er Jahre ist man dazu übergegangen, für die Absatzformwahl das Erklärungspotential der Theorien der Neuen Institutionenlehre, hier der Transaktionskostenanalyse (TCA), heranzuziehen (*Anderson*, 1985). Die TCA beschäftigt sich mit der Frage, ob Transaktionen im Wirtschaftsleben durch bürokratische Steuerung innerhalb eines Unternehmens oder über Marktbeziehungen mit anderen Unternehmen koordiniert werden sollten. Entscheidend dafür sind die jeweiligen Transaktionskosten der beiden Koordinationsformen Hierarchie und Markt, wobei dazu auch Opportunitätskosten entgangener Gewinne aus der höheren Effektivität einer der beiden Alternativen zählen. Die Übertragbarkeit auf das Problem der Absatzformwahl ist unmittelbar einsichtig. Der Koordination mittels Hierarchie entspricht der Einsatz festangestellter Reisender, während der Verkauf über Handelsvertreter als Marktlösung interpretiert werden kann.

---

<sup>1</sup> Wir bedanken uns bei Prof. Dr. Klaus P. Kaas, Dr. Karen Gedenk, Dr. Henrik Sattler und Dipl.-Kfm. Bernd Skiera für konstruktive Anmerkungen zu einer früheren Fassung dieses Beitrags.

Aufgrund der Tatsache, daß in gewissem Maße Steuerung mit Hilfe von Überwachung durch Steuerung mittels Anreizen substituierbar ist (*Kerr/Germier, 1978*), haben *John/Weitz (1989)* die Empfehlungen der TCA auf das Problem Festgehalt versus erfolgsabhängige finanzielle Anreize (z.B. Umsatzprovision) übertragen. Entscheidet man sich für die ausschließliche Gewährung eines Festgehaltes, so ist dies gemäß *John/Weitz (1989)* nur bei einer entsprechenden bürokratischen Steuerung und Koordination mittels Hierarchie möglich. Auf der anderen Seite entspricht dann die Gewährung von finanziellen Anreizen der Koordination über den Markt.

Bis zu diesem Übertragungsversuch ist aus dem Bereich der Neuen Institutionenlehre die Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) zur Erklärung der Wahl unterschiedlich gestalteter Entlohnungspläne für Verkaufsaußendienstmitarbeiter (VADM) herangezogen worden (zuerst von *Basu/Lal/Srinivasan/Staelin, 1985*). Die PAT beschäftigt sich mit Situationen, in denen zwischen einem Prinzipal (hier dem Unternehmen) und seinem Agenten (VADM) ein Zielkonflikt besteht. Mit Hilfe eines PAT-Modells wird versucht, einen anreizkompatiblen Entlohnungskontrakt zu finden, mit dem das Unternehmen sein Ziel bestmöglich erreichen kann. Dabei sind gemäß der PAT Situationen mit unterschiedlich ausgeprägter Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und VADM sowie unterschiedlicher Meßbarkeit von Erfolgskriterien zu differenzieren.

Wenn nun in einigen bisherigen Publikationen davon ausgegangen wird, daß einerseits eine Analogie zwischen der Wahl von Handelsvertretern und hohen erfolgsabhängigen finanziellen Anreizen sowie andererseits zwischen der Wahl von Reisenden und Festgehältern besteht, müßten nicht nur die Empfehlungen der TCA für den Festgehaltsanteil, sondern im Umkehrschluß auch die Empfehlungen der PAT zur Erklärung der Absatzformwahl herangezogen werden können. Ähnlich argumentieren *Anderson (1985)* und *Sewing (1993)*.

Trotz dieser Analogie sollte bedacht werden, daß die TCA eigentlich für die Wahl von Institutionen und die PAT für die Ableitung optimaler Kontraktformen entwickelt worden sind. Für die Beurteilung der Erklärungskraft der Theorien der Neuen Institutionenlehre stellt sich deshalb die Frage, ob die beiden Theorien jeweils nur auf ihre Kerngebiete oder auch auf verwandte Gebiete anwendbar sind. Dazu sollen in dieser Arbeit Befunde aus insgesamt fünf bisher publizierten Studien ausgewertet und kritisch hinterfragt werden.

Im folgenden Abschnitt werden die jeweils aus der TCA und PAT für die Absatzformwahl und den Anteil des Festgehaltes an der Gesamt-Entlohnung gleichermaßen geltenden Hypothesen abgeleitet. Nach einer Vorstellung der empirischen Studien, die einen Test der erwähnten Hypothesen bieten, werden in Abschnitt 3 die empirischen Befunde dargestellt und kritisch diskutiert. Auf der Basis dieser Ergebnisse wird in Abschnitt 4 die Frage beantwortet, welchen relativen Erklärungsbeitrag beide Theorien für die Absatzformwahl und den Festgehaltsanteil leisten und worauf eventuelle Unterschiede zurückzuführen sind.

## **2 Hypothesen der Theorien der Neuen Institutionenlehre zur Absatzformwahl und zum Festgehaltsanteil**

Sowohl die Theorie der Transaktionskostenanalyse (TCA) als auch die Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) sind eigentlich als Rahmen für die Vorteilhaftigkeitsanalyse von Entscheidungen in individuellen Fällen entwickelt worden. Um aber explizite Lösungen zur Absatzformwahl durch die TCA oder der Entlohnungsform durch die PAT liefern zu können, müßten konkrete Informationen über Nutzenfunktionen von VADM, Transaktionskosten und Umsatzreaktionen vorliegen, die jedoch sehr schwierig zu beschaffen sind. Daher unternehmen beide Theorien den Versuch, für bestimmte Ausprägungen von Markt-, Unternehmens-, Umwelt- und VADM-Merkmalen generelle Aussagen über die Vorteilhaftigkeit bestimmter Absatzformen oder die Höhe des Festgehaltsanteil zu treffen. Mit diesen Hypothesen beanspruchen die beiden Theorien eine allgemeine Erklärungskraft, die allerdings sehr unterschiedlich eingeschätzt wird, so zuletzt von *Müller* (1995) und *Spremann* (1995). An der Gültigkeit dieser Hypothesen soll später gemessen werden, welchen Erklärungsbeitrag beide Theorien tatsächlich liefern.

### **2.1 Hypothesen der Transaktionskostenanalyse**

In der TCA wird davon ausgegangen, daß Transaktionen, hier der Einsatz von VADM, aufgrund der Wettbewerbskräfte generell effizienter über den Markt abgewickelt werden können als durch Koordination innerhalb eines Unternehmens (Hierarchie). Nur wenn es durch hohe Unsicherheit oder Transaktionspezifität zu Marktversagen kommt oder sehr häufig Transaktionen anfallen, kann es vorteilhaft sein, die Koordination innerhalb des Unternehmens vorzunehmen. Dies bedeutet für die Absatzformwahl, daß der Absatz über Handelsvertreter vorzuziehen ist, es sei denn, Markt- und Unternehmensmerkmale sprechen für den Einsatz von Reisenden. In der Literatur werden dazu folgende Hypothesen aufgestellt (*Anderson*, 1985):

Marktversagen ist immer dann gegeben, wenn es für das Unternehmen schwer ist, seine VADM durch am Markt verfügbare VADM zu ersetzen. Dies hängt vorwiegend von der Transaktions-Spezifität ab, die sich in dem unternehmensspezifischen Know-how von VADM äußert. Ist dies in einer Branche hoch, so ist das entsprechende Angebot von fertig ausgebildeten VADM auf dem Arbeitsmarkt gering, da der VADM bei einem Wechsel diesen Teil seines Know-hows verliert. In diesem Sinne stellt auch die Höhe der Schulungsinvestitionen einen Indikator für die Schwierigkeit der Ersetzbarkeit von VADM dar, wobei allerdings nicht alle Schulungsinvestitionen auf die Vermittlung unternehmensspezifischen Know-hows gerichtet sind. In der Praxis lassen sich die verschiedenen Effekte meist nicht trennen. Daß man trotzdem eindeutige Hypothesen aufstellen kann, hängt damit zusammen, daß jenseits der TCA hohe Investitionen eine Art psychologische 'Austrittsbarriere' für das Unternehmen darstellen, einmal eingestellte und ausgebildete VADM zu ersetzen. Schulungsinvestitionen repräsentieren dann nicht mehr

nur die Unmöglichkeit des Ersetzens von VADM, sondern auch den Unwillen dazu. Diese Überlegungen führen zu den Hypothesen H1-H3 (siehe *Tabelle 2*).

Selbst wenn ein effizienter Markt existiert, kann es für ein Unternehmen günstiger sein, den Weg der Hierarchie zu wählen und Reisende zu beschäftigen. Ist es nämlich für das Unternehmen schwierig, die Leistung seiner VADM zu beurteilen, so ist es ebenfalls schwierig, geeignete finanzielle Anreize anzubieten, die beim Einsatz von Handelsvertretern notwendig sind. Geht der Umsatz z.B. mehr auf regionale Werbeanstrengungen, Leistungsgespräche von Key-Account-Managern oder günstige Gebietsbedingungen als auf den Einsatz der VADM zurück, so ist der Umsatz als Output kein geeignetes Leistungsmaß. Vielmehr müßte das Unternehmen auf eine interne Überwachung seiner VADM setzen, was aufgrund der §§ 84 ff. HGB nur bei Reisenden möglich ist. Je weniger also der Output als Leistungsmaß geeignet ist und je leichter der tatsächlich geleistete Input meßbar ist, desto eher wird ein Unternehmen mit Reisenden arbeiten (siehe H4 in *Tabelle 2*).

Neben den Marktbedingungen kommt es auf die Häufigkeit an, mit der Transaktionen von Unternehmen auszuführen sind. Benötigt ein Unternehmen für die Besuche seiner Kunden eine große Anzahl von VADM, so verteilen sich die Kosten eines Überwachungssystems auf viele VADM, so daß die anfangs genannten Kostenvorteile von Reisenden jenseits eines kritischen Umsatzes auch nach Abzug der Kontrollkosten zum Tragen kommen. Je größer also das Unternehmen bezüglich der Anzahl der eingesetzten VADM ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, mit Reisenden zu arbeiten (H5 in *Tabelle 2*). Einen anderen Indikator für die Transaktions-Häufigkeit stellt der Reisezeitenanteil von VADM dar. Kann ein Unternehmen von seinem Umsatzpotential her nur wenige VADM beschäftigen, so müssen die einzelnen VADM hohe Reisezeiten in Kauf nehmen, wenn sie alle weit voneinander entfernten Kunden besuchen wollen. Handelsvertretungen können diesen Nachteil dadurch ausgleichen, daß sie gleichzeitig noch Produkte anderer Unternehmen vertreiben und somit auf ein Umsatzpotential kommen, das pro VADM kleine Verkaufsgebiete ermöglicht, in denen naturgemäß der Reisezeitenanteil im Vergleich zum Besuchszeitenanteil geringer ausfällt. Die Wahl der Absatzform der Reisenden wird deshalb um so wahrscheinlicher, je geringer der Reisezeitenanteil ist (H6 in *Tabelle 2*).

Wie bereits in Abschnitt 1 ausgeführt, wird in der Literatur davon ausgegangen, daß die Wahl von Reisenden und hohen Festgehhaltsanteilen jeweils mit hohen Anstrengungen der Überwachung einhergehen und deshalb der Koordination durch Hierarchie entspricht, während die Wahl von Handelsvertretern und niedriger Festgehhaltsanteile der Koordination durch den Markt entspricht. Aus diesem Grunde gelten die eben entwickelten Hypothesen der TCA für die Absatzformwahl analog für den Festgehhaltsanteil (siehe *Tabelle 3*).

## 2.2 Hypothesen der Prinzipal-Agenten-Theorie

Die zentrale Entscheidung bei der Gestaltung eines geeigneten Entlohnungsplanes ist die Festlegung des Anteils des Festgehalts und des variablen erfolgsabhängigen Einkommens am Gesamteinkommen des VADM (z.B. Albers, 1989, S. 248ff). Hierzu werden auf Basis von PAT-Modellen zahlreiche Empfehlungen abgegeben (z.B. *Basu/Lal/Srinivasan/Staelin*, 1985, und *Lal/Srinivasan*, 1993).<sup>2</sup> Die PAT geht von unterschiedlichen Zielen des Unternehmens und der VADM aus, so daß anreizverträgliche Entlohnungspläne auszuarbeiten sind, nach denen der VADM bei Verfolgung seines Zieles gleichzeitig die Zielerreichung des Unternehmens maximiert. Üblicherweise wird angenommen, daß der VADM zwar aus seinem Einkommen einen Nutzen zieht, aber gleichzeitig für den damit verbundenen Arbeitsaufwand einen Nutzenentgang verspürt. Unter diesen Umständen ist eine erfolgsabhängige Entlohnung beispielsweise in Form von Umsatzprovisionen sinnvoll, um den Reisenden zu einem hohen Arbeitseinsatz zu motivieren. Auf der anderen Seite nimmt man an, daß der VADM risikoscheuer als das Unternehmen ist, da er sein Risiko nicht streuen kann. Dann wird der VADM bei höherer Unsicherheit in den Umwelt- und Marktbedingungen eine Risikoprämie fordern oder einen geringeren Arbeitseinsatz zeigen. In diesem Fall ist es für das Unternehmen günstiger, zu einem Teil ein Festgehalt zu zahlen und den VADM bezüglich seines Einsatzes zu überwachen. Der Festgehhaltsanteil repräsentiert dann gleichzeitig die optimale Risikoteilung aus Sicht des Unternehmens. Es gilt deshalb die Hypothese, daß das Unternehmen einen um so höheren Festgehhaltsanteil wählen sollte, je höher die Unsicherheit ist (H7 in *Tabelle 3*). Da Unsicherheit von den VADM um so gravierender eingeschätzt wird, je risikoscheuer sie sind, muß analog zu H7 gelten, daß das Unternehmen einen um so höheren Festgehhaltsanteil wählen sollte, je höher die Risikoaversion der VADM ausgeprägt ist (H8 in *Tabelle 3*).

In der PAT wird immer eine Teilnahmebedingung unterstellt, mit der sichergestellt werden soll, daß der angebotene Entlohnungsplan wenigstens so attraktiv ist, daß der VADM nicht kündigt. Bei der Ableitung der optimalen Form des Entlohnungsplanes wird deshalb gefordert, daß der Plan bei nutzenmaximalen Verkaufsanstrengungen des VADM für ihn wenigstens einen Mindestnutzen erbringt, den er sonst aus einer alternativen Beschäftigung erhalten könnte. Steigt der Mindestnutzen aufgrund externer Effekte, so ist es für das Unternehmen vorteilhaft, dies durch ein höheres Festgehalt auszugleichen, da bei Unsicherheit und risikoaversen VADM dieser bei erhöhten erfolgsabhängigen Anreizen zusätzlich eine Risikoprämie fordern wird. Deshalb gilt die Hypothese, daß der Festgehhaltsanteil um so höher gewählt wird, je höher der Mindestnutzen ausgeprägt ist (H9 in *Tabelle 3*).

---

<sup>2</sup> Zu einer ausführlichen Modellbeschreibung vgl. *Albers* (1995b) und *Krafft* (1995a).

*Lal/Srinivasan* (1993) untersuchen auch, wie sich die Effektivität der VADM, d.h. der Grenzumsatz je Einheit Besuchszeit, auf die optimale Form des Entlohnungsplanes auswirkt. Bei VADM mit hoher Effektivität lohnt es sich, diese zu höherem Arbeitseinsatz zu motivieren, was nur über erfolgsabhängige finanzielle Anreize geschehen kann. Erhöht das Unternehmen aber die variable Entlohnung, kann es auf der anderen Seite das Festgehalt verringern, da es bei Kenntnis des Mindestnutzens der VADM nicht lohnt, ein höheres Einkommen als für den Mindestnutzen gerade erforderlich zu gewähren. Lediglich wenn mit höherem Arbeitseinsatz gleichzeitig eine höhere Varianz der Umsatzreaktion verbunden ist wie in dem Modell von *Basu/Lal/Srinivasan/Staelin* (1985), ist die Empfehlung nicht eindeutig. Trotzdem wird in unserem Artikel von der Hypothese ausgegangen, daß der Festgehhaltsanteil um so niedriger ausfallen sollte, je höher die Effektivität der VADM ist (H10 in *Tabelle 3*).

Gemäß den oben gemachten Ausführungen wird auch hier davon ausgegangen, daß die Hypothesen der PAT zur Höhe des Festgehhaltsanteils analog für die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Reisenden gelten. Die Hypothesen beider Theorien für die Absatzformwahl und den Festgehhaltsanteil sind weiter unten in den *Tabellen 2* und *3* den empirischen Befunden vorangestellt.

### **3 Befunde der Theorien der Neuen Institutionenlehre zur Absatzformwahl und zum Festgehhaltsanteil**

#### **3.1 Empirische Untersuchungen**

Mit der Aufmerksamkeit, die den Theorien der Neuen Institutionenlehre geschenkt wird, ist auch das Bestreben gewachsen, die Erklärungskraft der Theorien empirisch zu untersuchen. Die Hypothesen der Transaktionskostenanalyse (TCA) und der Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) zur Absatzformwahl und zum Festgehhaltsanteil sind bisher in insgesamt fünf empirischen Studien getestet worden. Da die Befunde auch im Lichte des Erhebungsdesigns zu beurteilen sind, seien diese vorab dargestellt und kritisch beleuchtet. Den Anfang hat eine Untersuchung von *Anderson* (1985) gemacht, in der Hypothesen der TCA zur Absatzformwahl getestet werden. Danach sind die Empfehlungen der PAT zur Höhe des Festgehhaltsanteils in drei Studien in den USA empirisch überprüft worden (*John/Weitz*, 1988; *Outland/Lal/Staelin*, 1990<sup>3</sup>; *Coughlan/Narasimhan*, 1992). *John/Weitz* (1989) haben zusätzlich ihr Datenmaterial dazu verwendet, Hypothesen der TCA zum Festgehhaltsanteil zu testen. Bisher gab es keine Studie, in der beide Theorien auf ihre Erklärungskraft bezüglich der beiden Untersuchungsgegenstände der

---

<sup>3</sup> Der Arbeitsbericht von *Outland/Lal/Staelin* ist in modifizierter Form als Überprüfung von Vorteilhaftigkeitsaussagen aus Standardwerken der Außendienstliteratur veröffentlicht worden. Vgl. *Lal/Outland/Staelin* (1994).

Absatzformwahl *und* des Festgehaltsanteils getestet wurden. Diese Lücke schließt die Arbeit von *Krafft* (1995a), so daß nunmehr ausreichendes Material zur Beurteilung der Erklärungskraft beider Theorien vorliegt. Um die Eigenarten der aufgeführten Studien besser verstehen zu können, sind diese zunächst in *Tabelle 1* zusammengefaßt dargestellt. Im einzelnen ist bei den Studien folgendes zu beachten:

< hier etwa *Tabelle 1* einfügen >

*Anderson* testet die Hypothesen der TCA an dem Verhalten von 13 Unternehmen der Elektrotechnik in den USA. Um genügend Beobachtungen für statistische Signifikanztests zu erhalten, wählt sie als Untersuchungseinheit aber das einzelne Verkaufsgebiet. Die Unternehmen besitzen in der Mehrzahl hybride Verkaufsorganisationen, die sowohl mit Handelsvertretern als auch mit Reisenden arbeiten, also gegenwärtig keine eindeutige Entscheidung der Absatzformwahl getroffen haben. Somit besteht die Gefahr, daß situative Effekte in starkem Maße die Wahl zwischen Handelsvertretern und Reisenden für ein bestimmtes Gebiet beeinflusst haben.

Ähnliche Probleme sind bei der Untersuchung von *Outland/Lal/Staelin* (1990) zu erwarten, da sich die Daten ebenfalls nicht auf die Unternehmensebene, sondern auf individuelle VADM beziehen. Hier ist zusätzlich zu beachten, daß die Daten lediglich aus 3 Verkaufsaußendiensten eines einzigen Unternehmens stammen, was die Frage nach der Generalisierbarkeit aufwirft.

Bis auf eine Studie sind alle als schriftliche Primärerhebung durchgeführt worden. Davon weicht lediglich die Arbeit von *Coughlan/Narasimhan* (1992) ab, in der von der Dartnell Corporation erhobene Daten zur Entlohnung von VADM statistisch ausgewertet worden sind. Naturgemäß repräsentieren derartig gesammelte Daten einen sehr heterogenen Querschnitt, so daß nicht mit einer hohen Varianzerklärung zu rechnen ist. Problematisch ist an der Studie, daß dort auch Beobachtungen zu reinen Handelsvertreter- und hybriden Verkaufsorganisationen herangezogen worden sind. Handelsvertreter erhalten nämlich gar kein Festgehalt, wodurch eine Häufung von Werten für den Festgehaltsanteil von Null auftritt, die den Test möglicherweise verzerrt hat.

Die umfassendste Untersuchung bietet *Krafft* (1995a), in der sowohl die Hypothesen der TCA als auch der PAT bezüglich der Absatzformwahl sowie des Festgehaltsanteils getestet werden. Mit Antworten von insgesamt 270 Unternehmen weist sie auch die höchste Anzahl von Beobachtungen auf. Daneben ist hier konsequent die Unternehmensebene als Untersuchungseinheit gewählt worden, weil dort die entsprechenden Entscheidungen gefällt werden. Weiterhin ist darauf geachtet worden, daß hybride Organisationen nicht in die Auswertung aufgenommen worden sind. Schließlich sind beim Festgehaltsanteils-Test nur Reisenden-Organisationen berücksichtigt worden, um Verzerrungen durch eine Häufung von Null-Werten zu vermeiden.

### 3.2 Operationalisierungen der Konstrukte

Empirische Ergebnisse können in erheblichem Maße von der Operationalisierung der betrachteten Konstrukte abhängen. Im folgenden werden deshalb die in den einzelnen Studien verwendeten Operationalisierungen diskutiert, soweit sie für die Kritik in Abschnitt 4 benötigt werden. Einen Überblick über sämtliche Operationalisierungen vermitteln die *Tabellen 2* und *3*.<sup>4</sup>

Konstrukte der TCA verwenden *Anderson* (1985), *John/Weitz* (1989) und *Krafft* (1995a). Besonders detailliert wird das Konstrukt der Transaktions-Spezifität operationalisiert. *Anderson* (1985) erhebt mit 37 Multi-Item-Skalen solche Aspekte wie kunden-, produkt- und unternehmensspezifisches Know-how sowie Kundenloyalität und die Bedeutung von Schlüsselkunden. *John/Weitz* (1989) verwenden eine vereinfachte 7-Item-Skala, die gleiche Sachverhalte abfragt. Da die TCA eigentlich eine Kostenanalyse propagiert, wurden in der Befragung von *Krafft* (1995a) die Einarbeitungskosten pro VADM direkt erfragt und nach ebenfalls erhobenen Zeitanteilen auf den Erwerb unternehmens-, produkt- und kundenspezifischen Know-hows aufgeteilt. In engem Zusammenhang mit der Transaktions-Spezifität steht die Ersetzbarkeit der VADM. Hier haben *John/Weitz* eine 2-Item-Skala vorgeschlagen, die bei *Krafft* noch um die Frage erweitert worden ist, ob der Kunde sich an das Unternehmen oder an den VADM gebunden fühlt.

Als Maß für die Unternehmensgröße zieht *Anderson* (1985) die Bilanzsumme heran, während *John/Weitz* (1989) und *Krafft* (1995a) die Anzahl der VADM der betrachteten Verkaufsorganisation verwenden, da diese unmittelbar mit dem Problem der Absatzformwahl und der Entlohnung verbunden ist. Allerdings greift *Krafft* (1995c) bei der Analyse der Absatzformwahl auf die Anzahl der Beschäftigten des Unternehmens als Maß der Unternehmensgröße zurück.

Konstrukte zur PAT werden in den Arbeiten von *John/Weitz* (1988), *Outland/Lal/Staelin* (1990), *Coughlan/Narasimhan* (1992) und *Krafft* (1995a) getestet. Die größten Schwierigkeiten bereitet dabei die Operationalisierung der Unsicherheit. Hierfür liegt in der Arbeit von *Anderson* (1985) auch eine Operationalisierung aus Sicht der TCA vor. *Anderson* bildet eine 9-Item-Skala zur Unsicherheit der Umwelt und der Umsatz-Volatilität. *John/Weitz* (1988/1989) erfassen Unsicherheit durch eine 4-Item-Skala, die im wesentlichen die Umsatz-Stabilität und die Prognostizierbarkeit des Umsatzes umfaßt. *Krafft* (1995a) erfaßt Unsicherheit mit Hilfe von 6 Items zur Dynamik der Umwelt, dem Risiko des Marktaustritts, der Wettbewerbsintensität und der Umsatz-Volatilität. Daneben verwendet er die Anzahl der Kunden pro VADM als Maß für die Risikostreuung, da der VADM um so weniger sein Risiko streuen kann, je weniger Kunden

---

<sup>4</sup> Zu einer ausführlichen Diskussion der Operationalisierungen siehe *Krafft* (1995a), S. 224 - 284.

er betreut.

Da der VADM in seiner Nutzenfunktion implizit ein Sicherheitsäquivalent von dem erzielten Einkommen abzieht und dieses auch von seiner Risikoneigung abhängt, testen *Outland/Lal/Staelin* (1990) und *Krafft* (1995a) den Einfluß der Risikoaversion. Erstere verwenden eine 6-Item-Skala, die allerdings mit einem Cronbachs  $\alpha$  von 0,57 einen nur mäßigen Wert der internen Konsistenz erreicht. In der Entscheidungstheorie wird stattdessen empfohlen, die Risikoneigung mit Hilfe von Lotterien zu erfragen, die einen möglichst realen Hintergrund haben sollen. *Krafft* (1995a) konfrontiert deshalb die befragten Vertriebsleiter mit der Situation, daß sie ein typischer VADM seien und mit 50%iger Wahrscheinlichkeit ein Provisionseinkommen von entweder 80.000 DM oder 120.000 DM erzielen. Er fragt nun, wie hoch ein alternativ angebotenes Festgehalt sein müßte, bei dem der VADM gegenüber beiden Entlohnungsplänen indifferent ist.

Eine große Rolle bei der Ableitung optimaler Entlohnungskontrakte spielt die Effektivität der VADM und der ihnen zu garantierende Mindestnutzen. In der PAT wird die Effektivität als Steigung der Umsatzreaktionsfunktion modelliert. Da diese im allgemeinen nicht direkt erfragt werden kann, greifen die Autoren auf Indikatoren der Effektivität zurück. *Outland/Lal/Staelin* (1990), *Coughlan/Narasimhan* (1992) und *Krafft* (1995a) verwenden die Dauer der Verkaufserfahrung der VADM vor Antritt ihrer jetzigen Position als Operationalisierung. Alternativ wird in den beiden letzten Studien die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit herangezogen, womit auch die innerhalb des Unternehmens gewonnene Verkaufserfahrung erfaßt wird. Zusätzlich testet *Krafft* (1995a) das Alter, wobei er daraus eine Variable konstruiert, die absolute Abweichungen vom effektivsten Alter wiedergibt. *John/Weitz* (1988/1989) und *Coughlan/Narasimhan* (1992) ziehen mit dem Umsatz pro VADM oder Besuch gebräuchliche Effektivitätskennzahlen heran. Da der Mindestnutzen nicht direkt meßbar ist, muß auch hier mit Indikatoren gearbeitet werden. Primär kommen Variablen in Frage, die beschreiben, wann ein VADM auf dem Arbeitsmarkt ein besonders hohes Einkommen fordern kann. Das ist immer dann der Fall, wenn das branchenübliche Einkommen besonders hoch ist, weshalb dieses Maß in allen PAT-Studien verwendet wird. *Coughlan/Narasimhan* (1992) und *Krafft* (1995a) arbeiten zusätzlich mit dem Bildungsniveau. Hier ergibt sich jedoch die Problematik, daß das Bildungsniveau auch Einfluß auf die Effektivität haben müßte, wie umgekehrt eine lange Verkaufserfahrung auch den Marktpreis eines VADM nach oben treibt. In dem Beitrag von *Krafft* (1995b) wird gezeigt, daß eine lange Verkaufserfahrung eher ein Proxy der Effektivität darstellt, während das Bildungsniveau als Maß des Mindestnutzens anzusehen ist.

Eine Darstellung der einzelnen Operationalisierungen ist zusammen mit den empirischen Befunden in den *Tabellen 2* und *3* wiedergegeben.

< hier etwa *Tabelle 2* und *3* >

### 3.3 Empirische Befunde

Die Hypothesen der TCA und PAT zur Absatzformwahl sind bisher von *Anderson* (1985) und *Krafft* (1995c) getestet worden. Während *Anderson* (1985) nur Hypothesen der TCA heranzieht, findet sich bei *Krafft* (1995c) ein gemeinsamer Test der TCA und PAT. Da die Absatzform dichotom ausgeprägt ist, verwenden beide Autoren als Methode die logistische Regression, mit der die Wahrscheinlichkeit der Wahl einer der Absatzformen, hier der Reisenden, erklärt wird. Um den Einfluß nicht-signifikanter Variablen zu eliminieren, wendet *Anderson* (1985) eine schrittweise logistische Regression an, d.h. sie beginnt mit allen 15 unabhängigen Variablen und nimmt dann die Variablen aus der Schätzgleichung heraus, die einen insignifikanten Einfluß zeigen. Danach verbleiben 7 Variablen, von denen 5 Operationalisierungen von TCA-Merkmalen darstellen. Die Ergebnisse sind in *Tabelle 2* zusammenfassend aufgeführt. Den größten Einfluß hat die Nicht-Eignung des Output als Leistungsmaß. Danach folgt mit der Kunden-Loyalität eine Ausprägung der Transaktions-Spezifität, allerdings mit einem hypothesenkonträren Vorzeichen. Dagegen bestätigen die weiteren Operationalisierungen der Transaktions-Spezifität die TCA-Hypothese. Erstaunlicherweise geht von den Operationalisierungen der Transaktions-Häufigkeit kein signifikanter Einfluß aus. Außerdem kann *Anderson* (1985) keinen direkten Einfluß der Unsicherheit der Umwelt feststellen. Nur der Interaktionseffekt zwischen der Unsicherheit und einem Gesamtmaß der Transaktions-Spezifität ist positiv signifikant.

Im Gegensatz zu *Anderson* (1985) bezieht *Krafft* (1995c) alle Variablen in den Test zur Absatzformwahl ein, auch wenn sie sich als insignifikant erweisen. Damit wird gewährleistet, daß der simultane Einfluß von 5 TCA-typischen und 11 PAT-typischen Variablen erfaßt wird. Die Vorzeichen der Koeffizienten und ihre Signifikanzniveaus sind wiederum in *Tabelle 2* aufgeführt. Die Befunde für die beiden Theorien sind uneinheitlich. Die Eignung des Output als Leistungsmaß ist hier ebenso wie die Meßbarkeit des Input insignifikant. Der Einfluß von produktspezifischem Know-how fällt wie postuliert aus. Eine starke Wirkung geht von der Transaktions-Häufigkeit aus, allerdings verhält sich der Einfluß des Reisezeitenanteils nicht hypothesenkonform und dabei sogar hoch signifikant. Die Unternehmensgröße korreliert lediglich tendenziell positiv mit der Wahl von Reisenden. Von den PAT-typischen Variablen erweisen sich die meisten als nicht signifikant. Nur die Anzahl der Kunden eines VADM, dessen Risikoaversion und Bildungsniveau zeigen signifikante Einflüsse. Während die Risikoaversion auf dem 10%-Signifikanzniveau einen der Hypothese entgegengerichteten Einfluß zeigt, erweisen sich die Risikostreuung und das Bildungsniveau als hypothesenkonform und signifikant.

Die Hypothesen der TCA und PAT zum Festgehaltsanteil sind bisher viermal empirisch getestet worden, und zwar in *John/Weitz* (1988/1989), *Outland/Lal/Staelin* (1990), *Coughlan/Narasimhan* (1992) und *Krafft* (1995b). In methodischer Hinsicht besteht hier die Besonderheit darin,

daß der Festgehaltsanteil nur zwischen 0% und 100% variieren kann, so daß der Einsatz der normalen Linearen Regression zu verzerrten Ergebnissen führen kann. Mit Ausnahme der Arbeit von *Outland/Lal/Staelin* (1990) nehmen deshalb die Autoren LOGIT- oder TOBIT-Transformationen an der abhängigen Variablen vor, wobei *John/Weitz* (1988/1989) und *Krafft* (1995b) feststellen, daß die Ergebnisse nicht substantiell von Linearen Regressionen verschieden sind. Die im folgenden diskutierten Einzelbefunde sind in *Tabelle 3* wiedergegeben.

TCA-typische Variablen werden bei *John/Weitz* (1989) und *Krafft* (1995b) getestet. In der ersten Studie erweist sich zwar die Nichteignung des Output als Leistungsmaß als schwach signifikant und hypothesenkonform, doch zeigen zwei weitere Variablen signifikante und hypothesenkonträre Einflußrichtungen. Dabei handelt es sich um die geeignete Meßbarkeit des Input und die Größe des Außendienstes. *Krafft* findet mit einer Ausnahme nur insignifikante Einflüsse von TCA-Variablen. Lediglich die schlechte Ersetzbarkeit von VADM übt einen signifikanten Einfluß aus, der aber von der Richtung her nicht mit der TCA-Hypothese übereinstimmt.

PAT-typische Variablen sind in allen hier aufgeführten Studien untersucht worden. Dabei ergibt sich erneut ein uneinheitliches Bild. Zu dem zentralen Konstrukt der Unsicherheit gibt es in Verbindung mit der Risikoaversion für die jeweiligen Operationalisierungen häufig insignifikante Einflüsse und nur zwei signifikante Regressionskoeffizienten, die aber im Vorzeichen hypothesenkonträr ausgeprägt sind. *Coughlan/Narasimhan* (1992) berichten für die Variable 'notwendige Anzahl der Besuche bis zum Verkaufsabschluß' einen negativen Einfluß auf den Festgehaltsanteil. Umgekehrt spielt die Anzahl der von einem VADM betreuten Kunden offenbar nicht die postulierte Rolle der Risikostreuung, da bei *Krafft* (1995b) der Festgehaltsanteil mit zunehmender Anzahl an Kunden abnimmt. Gemischte Befunde existieren für die beiden Konstrukte Effektivität und Mindestnutzen. So ist die Länge der Verkaufserfahrung in allen Studien signifikant negativ mit dem Festgehaltsanteil korreliert, während die Länge der Unternehmenszugehörigkeit in den Studien von *Coughlan/Narasimhan* (1992) und *Krafft* (1995b) positiv mit dem Festgehaltsanteil korreliert. Selbst die in der Praxis gern verwendeten Maße Umsatz pro VADM oder Umsatz pro Besuch sind in den Studien von *John/Weitz* (1988) und *Coughlan/Narasimhan* (1992) signifikant positiv und damit hypothesenkonträr mit dem Festgehaltsanteil verknüpft. In analoger Weise ist der Festgehaltsanteil um so höher, je höher das Bildungsniveau bei den VADM ist, was nach *Krafft* (1995b) den Mindestnutzen repräsentiert. Das branchenübliche Einkommen als direkte Operationalisierung zeigt in allen Studien dagegen entweder einen insignifikanten oder signifikanten, aber hypothesenkonträren Einfluß.

## 4 Erklärungspotential der Theorien

### 4.1 Erklärungskraft der Theorien

Aus den in Abschnitt 3.3 dargestellten Ergebnissen der empirischen Tests der TCA und PAT ist deutlich geworden, daß die Konstrukte der TCA und PAT für die Absatzformwahl und den Festgehaltsanteil sehr gemischte Resultate liefern. Viele Konstrukte zeigen keine signifikanten Einflüsse und manche sogar hypothesenkonträre Befunde. Vergleicht man die unterschiedlichen Operationalisierungen der einzelnen Konstrukte, so wird deutlich, daß einige hypothesenkonforme, andere dagegen hypothesenkonträre Ergebnisse liefern, so daß es in starkem Maße auf die richtige Operationalisierung ankommt. Um die Erklärungskraft der beiden Theorien der TCA und PAT besser insgesamt beurteilen zu können, sind in den *Tabellen 4* und *5* in einer Übersicht die Anzahl der signifikanten und hypothesenkonformen Einflußgrößen, aber auch die der nicht signifikanten oder hypothesenkonträren Variablen für jede Theorie separat aufgeführt. Gleichzeitig enthalten die Tabellen Informationen über die Güte der jeweils geschätzten Modelle.

< hier etwa *Tabelle 4* einfügen >

Aus *Tabelle 4* kann man zusammengefaßt die Erklärungskraft der Theorien TCA und PAT für die Absatzformwahl ersehen. *Anderson* (1985) testet nur die TCA, fügt aber der Vollständigkeit halber in der Verkaufsmanagement-Literatur genannte Variablen hinzu. Zwar gelingt es ihr, 5 Variablen der TCA zu identifizieren, die signifikant auf die Absatzformwahl wirken. Davon ist eine allerdings hypothesenkonträr. Für immerhin weitere 7 Konstrukte der TCA kann *Anderson* keinen Einfluß nachweisen. Dafür geht von zwei Variablen aus der Verkaufsmanagement-Literatur ein starker Erklärungsbeitrag aus, denn allein mit diesen Variablen können 67% der Fälle richtig klassifiziert werden. Durch die 5 zusätzlichen Variablen der TCA kann die Klassifikationsgüte auf 79% gesteigert werden, wobei der zusätzliche Beitrag der 5 Variablen zwar signifikant ist, aber der Zugewinn an Information substantiell gesehen nicht groß ist.

Die Arbeit von *Krafft* (1995c) liefert durch den gemeinsamen Test der TCA und PAT auch einen Vergleich der Erklärungskraft beider Theorien für die Absatzformwahl. Von den 11 PAT-typischen Variablen sind allein 8 insignifikant, und lediglich 2 zeigen einen hypothesenkonformen Einfluß. Bei der TCA ist die Ausbeute noch geringer mit nur einem signifikanten hypothesenkonformen Konstrukt. Anders als bei *Anderson* sind hier die Variablen aus der Verkaufsmanagement-Literatur entweder insignifikant oder hypothesenkonträr. Trotzdem gelingt es *Krafft* (1995c), mit seinem Modell einen Anteil von 91,3% der Fälle richtig zu klassifizieren. *Krafft* testet zusätzlich, ob jeweils das Vernachlässigen von TCA- bzw. PAT-typischen Variablen zu einer signifikanten Verschlechterung des Erklärungsmodells führt. Dabei gelangt er zu dem Ergebnis, daß das Herausnehmen der PAT-Variablen für die Modellgüte unerheblich ist, während das Arbeiten ohne TCA-Variablen eine deutliche Verschlechterung des Modells mit

sich bringt. Damit ist klar, daß die TCA einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Absatzformwahl leistet, während dies von der PAT nicht behauptet werden kann. Somit ist die für Fragen der Institutionenwahl entwickelte TCA für dieses Problem besser geeignet ist als die PAT, deren Kernanwendungsgebiet die Gestaltung optimaler Kontrakte bzw. Entlohnungspläne ist.

< hier etwa *Tabelle 5* einfügen >

Ähnlich verhält sich die Situation bei der Erklärung des Festgehaltsanteils durch die TCA und PAT. Wie man *Tabelle 5* entnehmen kann, gelingt es nur *John/Weitz* (1989), für TCA-typische Variablen schwach signifikante und hypothesenkonforme Einflüsse nachzuweisen. Allerdings ist auch der Erklärungsbeitrag der PAT dürftig, denn in den Studien können nur wenige PAT-Variablen identifiziert werden, die signifikant die Hypothesen der PAT bestätigen. Insbesondere in den aktuellen Arbeiten von *Coughlan/Narasimhan* (1992) und *Krafft* (1995b) weisen aber auch jeweils drei PAT-Variablen hypothesenkonträre Befunde auf, was zusammen mit der hohen Anzahl insignifikanter Einflußgrößen der PAT keine große Erklärungskraft zubilligt. Dies wird auch an den Anteilen der erklärten Varianz deutlich, die abgesehen von der Arbeit von *Outland/Lal/Staelin* (1990) mit 20% bis 30% nicht hoch ausfallen. Letztere Arbeit analysiert Daten aus einem Unternehmen, die wesentlich weniger heterogen sind als die von Querschnittsuntersuchungen über verschiedene Unternehmen, wie das bei den restlichen Arbeiten der Fall ist. In den anderen Arbeiten ist aber auch der Anteil von sonstigen Variablen, die einen signifikanten Einfluß zeigen, besonders hoch, was die Folgerung nahelegt, daß neben den in der TCA und PAT thematisierten Variablen in der Unternehmenspraxis weitere Einflußgrößen wirken müssen.

Nur die Arbeit von *Krafft* (1995b) bietet auch einen direkten Vergleich der Erklärungskraft beider Theorien. So testet *Krafft* jeweils, welchen zusätzlichen Beitrag die TCA- und PAT-typischen Variablen zur Erklärung der Höhe des Festgehaltsanteils gegenüber den restlichen Variablen zeigen. Dabei findet er heraus, daß das Eliminieren der TCA-Variablen nur zu einem Rückgang des  $R^2$  von 31,1% auf 28,4% führt, während der Anteil der erklärten Varianz bei Herausnahme der PAT-Variablen auf 10,5% schmilzt. Damit wird deutlich, daß die PAT als diejenige Theorie, die für Kontraktfragen entwickelt worden ist, den besseren Erklärungsbeitrag liefert.

Insgesamt ist feststellen, daß der Erklärungsbeitrag der beiden Theorien TCA und PAT auf die Absatzformwahl und die Höhe des Festgehaltsanteils bescheiden ist. Ein Vergleich der Beiträge der beiden Theorien zeigt, daß die TCA besser für die Erklärung der Absatzformwahl und die PAT besser zur Erklärung des Festgehaltsanteils geeignet ist. Das bedeutet gleichzeitig, daß die Theorien besser nur auf die jeweiligen Problemstellungen angewendet werden sollten, für die sie auch entwickelt worden sind. Im folgenden soll nun untersucht werden, welche Gründe für dieses Ergebnis verantwortlich sind.

## 4.2 Kritische Diskussion der Erklärungskraft der Theorien

Die empirisch festgestellte geringe Erklärungskraft der TCA und PAT für das Verhalten befragter Unternehmen kann damit zusammenhängen, daß die Theorien Empfehlungen zu optimalem Verhalten abgeben, während die tatsächlichen Entscheidungen der Unternehmen in der Regel keine Optima darstellen. Trotzdem wird mit der Annahme gearbeitet, daß diese tatsächlichen Entscheidungen annähernd optimal sind, da die befragten Unternehmen zumindest so gute Entscheidungen getroffen haben, daß sie überleben konnten, also im Sinne der evolutorischen Wirtschaftstheorie den Ausleseprozeß bestanden haben (*Anderson*, 1988). Unabhängig davon beobachtet man bei Optimierungsprozessen, daß für die den Zielfunktionswert beeinflussenden Variablen nicht unbedingt gilt „je mehr, desto besser“, sondern für manche Variablen sich ab einem bestimmten Niveau die Wirkungsrichtungen umkehren. Solche Sachverhalte können aber nicht mit einfachen linearen oder logistischen Erklärungsmodellen getestet werden.

Auswertungsprobleme kann es bei *Anderson* (1985) dadurch gegeben haben, daß die befragten hybriden Unternehmen gar keine eindeutige Absatzformwahl getroffen haben. Dies kann nach *Weiss/Anderson* (1992) daher rühren, daß das Unternehmen eigentlich die Absatzform wechseln möchte, aber die "Switching Costs" dafür zu hoch sind, so daß an der überkommenen Absatzform festgehalten wird. Zum Teil wollen Unternehmen auch gegenüber der präferierten Absatzform ein Drohpotential des Wechsels aufbauen, damit die VADM keine zu große Macht entwickeln. In analoger Weise gibt es bei dem Festgehaltsanteil bei einem empirischen Test auf Unternehmensebene das Problem, daß es über die einzelnen VADM-Positionen mehr Varianz gibt als zwischen Unternehmen. Dann sollte aber die Theorie eher an diesen individuellen Unterschieden getestet werden.

Eine geringe Erklärungskraft kann auch bedeuten, daß rivalisierende Einflüsse existieren, die in den hier diskutierten Studien nicht explizit in die Untersuchung einbezogen wurden. Es könnte daher vorkommen, daß sich bei Einbeziehung dieser rivalisierenden Einflüsse die soweit diagnostizierten Befunde umkehren. Sieht man einmal von *Anderson* (1985) und *Outland/Lal/Staelin* (1990) ab, so stellen die diskutierten Untersuchungen heterogene Querschnitt-Studien dar, die grundsätzlich eine geringe Erklärungskraft entfalten. Dem muß dadurch entgegengewirkt werden, daß der Forscher nach weiteren Einflußgrößen sucht.

### 4.2.1 Befunde bei Übertragung der Theorien auf verwandte Gebiete

Die häufig insignifikanten Einflüsse der PAT-Variablen auf die Absatzformwahl und der TCA-Variablen auf den Festgehaltsanteil führen zu der Frage, ob durch die Übertragung der jeweiligen Theorien auf verwandte Gebiete wirklich ein sinnvoller Erklärungsbeitrag erzielt werden kann. Bezogen auf die Übertragung der PAT auf die Absatzformwahl werden Unterschiede zwischen den Unternehmen mit Handelsvertretern (Festgehaltsanteil = 0) und denjenigen mit Rei-

senden ( $0 < \text{Festgehaltsanteil} \leq 100\%$ ) untersucht. Man dichotomisiert also den Bereich, obwohl die PAT eigentlich graduelle Unterschiede zwischen den Festgehaltsanteilen erklären will. Auf der anderen Seite verwenden *John/Weitz* (1989) den Festgehaltsanteil als graduelle Variable und wollen diesen mit TCA-Variablen erklären, die eigentlich für eine dichotome Entscheidung entwickelt worden sind. Losgelöst von diesem Problem läßt sich im weiteren zeigen, daß einige Variablen aus den Theorien der TCA und PAT nicht mehr mit den ursprünglichen Konstrukten übereinstimmen, wenn sie auf verwandte Gebiete übertragen werden.

In der PAT dient das Festgehalt zu einem optimalen Risikoausgleich zwischen Unternehmen und VADM. Das Unternehmen gewährt ein Festgehalt, weil bei hoher Unsicherheit die Sicherstellung des Mindestnutzens durch ein Festgehalt billiger ist als durch eine Umsatzprovision. Danach würde man einen Festgehaltsanteil von 0%, was mit der Wahl von Handelsvertretern gleichzusetzen ist, nur dann wählen, wenn in hohem Maße Sicherheit bezüglich des Ergebnisses der Verkaufsanstrengungen und Risikoneutralität auf seiten der VADM besteht. In vielen Fällen entscheiden sich jedoch Unternehmen für Handelsvertreter, um gerade einen Teil der Unsicherheit auf diese abzuwälzen, was diese akzeptieren, wenn sie auch Produkte anderer Unternehmen verkaufen, weil sie dann ihr Risiko streuen können. Dies bedeutet, daß wir es bei der Absatzformwahl eher mit risikoaversen Unternehmen und aufgrund ihrer Diversifikationsmöglichkeiten mit risikoneutralen oder risikofreudigen Handelsvertretern zu tun haben. Dies widerspricht aber der fundamentalen Annahme der PAT, daß der Agent risikoscheuer ist als der Prinzipal. Damit macht es aber auch keinen Sinn, die Hypothesen der PAT bezüglich Unsicherheit und Risikoeinstellung auf die Absatzformwahl zu übertragen. Dies deckt sich mit den insignifikanten Befunden in den Arbeiten von *Anderson* (1985) und *Krafft* (1995c). Lediglich die Anzahl von Kunden je VADM als Maß für die Risikostreuung zeigte einen signifikanten und PAT-konformen Einfluß. Im Lichte unserer Ausführungen kann man aber wohl eher davon ausgehen, daß diese Variable bei der Absatzformwahl ein Maß für die Transaktions-Häufigkeit darstellt und dann den Erklärungsgehalt der TCA stützt.

Ähnliche Probleme gibt es mit den Hypothesen zur Effektivität und zum Mindestnutzen der VADM. So wird von Praktikern immer wieder behauptet, daß Handelsvertreter effektiver arbeiten als Reisende, da sie als eigene Unternehmer handeln. Das muß aber nicht bedeuten, daß ihr Umsatz pro VADM höher liegt als bei Reisenden, denn besonders effektive Handelsvertreter werden eher zahlreiche Produkte für viele Unternehmen vertreiben, damit aber je Produkt und Unternehmen relativ geringe Verkaufsanstrengungen tätigen. Manche Unternehmen ziehen daher Reisende vor, die ihre Verkaufsanstrengungen ausschließlich auf die eigenen Produkte richten. Da Effektivität und das Ausmaß von Verkaufsanstrengungen bei den beiden Absatzformen entgegengerichtet sind, ist eine klare Hypothese für die Absatzformwahl gar nicht möglich, weshalb sich bei *Krafft* (1995c) auch für unterschiedliche Operationalisierungen nur insignifikante

Einflüsse ergeben. Eine ähnliche Interaktionswirkung gibt es bei dem Mindestnutzen. Nach der PAT würde unterstellt werden, daß Handelsvertreter einen geringen Mindestnutzen haben, da sie für einen Festgehhaltsanteil von 0% arbeiten. Dies ist natürlich nur dann der Fall, wenn Handelsvertreter noch Nutzen aus dem Verkauf von Produkten anderer Unternehmen ziehen können. Da nach *Krafft* (1995c) das Bildungsniveau einen positiv signifikanten Einfluß zeigt, kann es sich nicht um eine Operationalisierung des Mindestnutzens handeln. Vielmehr ist anzunehmen, daß Bildung die Voraussetzung für transaktionsspezifisches Know-how darstellt und deshalb Reisende einen höheren Bildungsstand aufweisen. Das deckt sich auch mit dem Befund von *Anderson* (1985), daß bei hoher Produkt-Komplexität eher Reisenden-Organisationen gewählt werden.

In der TCA wird mit Operationalisierungen der Transaktions-Spezifität erfaßt, ob es für ein Unternehmen leicht möglich ist, seine VADM zu ersetzen. Ist dies nur schwer möglich, empfiehlt die TCA, mit Reisenden zu arbeiten, da mit diesen eine größere Kontinuität erreicht werden kann. Das gleiche gilt, wenn auf dem Arbeitsmarkt nur schlecht Ersatz für ausgeschiedene VADM zu finden ist. Die Übertragung auf den Festgehhaltsanteil ist dagegen problematisch, da VADM für Verträge mit einem hohen Festgehhaltsanteil leichter gewonnen werden können und VADM mit hohen Einkommen, die meist in Form von zusätzlichen erfolgsabhängigen Anreizen erreicht werden, leichter gehalten werden können. Man dürfte deshalb wie *Krafft* (1995b) auch eine negative Beziehung zwischen Festgehhaltsanteil und Transaktions-Spezifität bzw. Schlechte Ersetzbarkeit finden. Auffällig ist der einheitliche, aber hypothesenkonträre Befund bei *John/Weitz* (1989) und *Krafft* (1995b), daß VADM in großen Außendienst-Organisationen eher erfolgsabhängig entlohnt werden. Hier kann die Größe durchaus dazu geführt haben, mit Reisenden zu arbeiten, das muß aber nicht bedeuten, sie auch mit einem hohen Festgehhaltsanteil zu entlohnen. Große Außendienst-Organisationen sind nämlich besonders dort zu finden, wo sehr viele Kunden zu betreuen sind, was vor allem in der Finanzdienstleistungsbranche der Fall ist. Außerdem ist aufgrund von mit der Größe zunehmenden Ineffizienzen von Steuerungssystemen ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang von Außendienstgröße und Festgehhaltsanteilen plausibel, wie er schon von *Shapiro* (1977) und *Ouchi* (1979) unterstellt wurde.

#### **4.2.2 Hypothesenkonträre Befunde in Kernanwendungsgebieten der Theorien**

Nachdem gezeigt worden ist, daß die Übertragbarkeit der Theorien TCA und PAT auf verwandte Gebiete inhaltliche Probleme aufwirft, die einen großen Teil der hypothesenkonträren oder insignifikanten Befunde erklären, wollen wir uns der Frage zuwenden, warum die Theorien selbst in bezug auf ihre Kernanwendungsgebiete, nämlich die TCA hinsichtlich der institutionellen Wahl der Absatzform und die PAT bezüglich des Festgehhaltsanteils als wesentlichem Element der Kontraktform, nur bescheidene Erklärungskraft aufweisen.

Wie bereits erwähnt, baut die Empfehlung der TCA, immer dann mit Reisenden zu arbeiten, wenn es für das Unternehmen ungünstig oder aufgrund der Arbeitsmarktbedingungen schwer ist, VADM zu ersetzen, auf der unausgesprochenen Prämisse auf, daß bei Markttransaktionen, also dem Arbeiten mit Handelsvertretern, die Partner öfter wechseln als bei Reisenden. Dies ist aber nicht unbedingt der Fall. So verfolgen Reisende häufig eine bestimmte Karriere, die sie entweder ins Verkaufsmanagement oder zu anderen Unternehmen führt, während Handelsvertreter oft über lange Zeit mit bestimmten Unternehmen zusammenarbeiten. Unter diesen Bedingungen ist es dann auch entgegen den ursprünglichen Hypothesen der TCA sinnvoll, bei Kundenloyalität gegenüber dem VADM über Handelsvertreter zu verkaufen (*Anderson*, 1985). Überraschenderweise sind auch die Einflüsse zur Transaktions-Häufigkeit, operationalisiert durch Unternehmensgröße und Reisezeitenanteil, entweder insignifikant oder sogar hypothesenkonträr. Bei der Größe haben schon *Shapiro* (1977) und *Ouchi* (1979) darauf hingewiesen, daß ab einer bestimmten Größe die bürokratische Steuerung von Reisenden so ineffizient wird, daß es besser ist, wieder mehr mit marktähnlichen Instrumenten wie Handelsvertretern zu arbeiten. Bei dem Reisezeitenanteil war unterstellt worden, daß es lohnender ist, mit Reisenden zu operieren, solange deren Reisezeitenanteil geringer ist als bei Handelsvertretern. Dabei wird allerdings nicht bedacht, daß Handelsvertreter als Mehrfirmenvertreter grundsätzlich kleinere Gebiete bearbeiten können als Reisende. Zusätzlich kann argumentiert werden, daß es sich um besonders lukrative Kunden handeln muß, die betreut werden, obwohl sie weit voneinander entfernt gelegen sind. Daher beobachten wir gerade in der Investitionsgüterbranche überproportional viele Reisenden-Außendienste. Insofern ist der hochsignifikante Befund von *Krafft* (1995c) inhaltlich plausibel.

Obwohl die Empfehlungen der PAT zum Festgehaltsanteil in den Arbeiten von *Basu/Lal/Srinivasan/Staelin* (1985) und *Lal/Srinivasan* (1993) ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der optimalen Risikoteilung abgeleitet worden sind, kommen die empirischen Untersuchungen für die Operationalisierungen der Unsicherheit und Risikoaversion ausschließlich zu insignifikanten oder gar hypothesenkonträren Befunden. Dies kann daran liegen, daß entweder die Grundannahmen der PAT oder die Operationalisierungen in den Studien falsch sind. In der PAT wird üblicherweise unterstellt, daß der Agent (VADM) risikoscheuer ist als der Prinzipal (Unternehmen). In der Untersuchung von *Krafft* (1995a) gaben aber über zwei Drittel der Befragten an, entweder risikoneutral oder sogar risikofreudig zu sein. Sofern die dafür eingesetzte Lotteriefraage tatsächlich ein valides Meßinstrument darstellt, könnten auch gar keine anderen Befunde herauskommen. *Albers* (1995a) weist darauf hin, daß Reisende eine hohe erfolgsabhängige Entlohnung gar nicht so sehr als Signal für Risiko, sondern als Chance für besonders hohe Einkommen ansehen, da insbesondere die guten VADM subjektiv davon überzeugt sind, die Unsicherheit in den Griff zu bekommen. Man müßte also in empirischen Tests nur auf solche

Risikokomponenten abstellen, die der Reisende wirklich als unbeeinflussbar ansieht. Außerdem hat *Albers* (1995a) gezeigt, daß in den Modellen von *Basu/Lal/Srinivasan/Staelin* (1985) und *Lal/Srinivasan* (1993) für plausible Parameterwerte immer ein negatives Festgehalt resultiert und sich bei sehr hoher Unsicherheit zwar ein Festgehaltsanteil von 100% ergibt, der Reisende aber keine Verkaufsanstrengungen mehr erbringt. Beides ist in hohem Maße implausibel, so daß auch die Empfehlungen der PAT mit Skepsis betrachtet werden sollten. Dies bestätigt sich in der Arbeit von *Albers* (1995a), der nach einer leichten Modifikation der Modelle demonstrieren kann, daß der optimale Festgehaltsanteil für einen Bereich plausibler Parameterwerte auch negativ mit der Unsicherheit korrelieren kann. *Albers* führt dazu eine Untergrenze für den Festgehaltsanteil ein und ersetzt die Mindestnutzenbedingung durch eine Restriktion, die ein gewisses Einkommen für einen branchenüblichen Arbeitseinsatz garantiert.

Bezüglich der Konstrukte der Effektivität und des Mindestnutzens werden die Hypothesen der PAT bei einigen Operationalisierungen bestätigt, bei anderen dagegen verworfen. Dies liegt daran, daß Effektivität und Nutzen nicht meßbar sind und durch Indikatoren ersetzt werden müssen. Hier zeigt die Länge der Verkaufserfahrung vor Antritt der jetzigen Stelle den erwarteten negativen Zusammenhang mit dem Festgehaltsanteil. Dies trifft aber nicht mehr für Unternehmenszugehörigkeit, Alter und Umsatz pro VADM oder Besuch zu. Bei der Unternehmenszugehörigkeit kommt wohl hinzu, daß Loyalität zum Unternehmen mit Festgehaltssteigerungen belohnt wird. Da Verkaufserfahrung und Unternehmenszugehörigkeit in der Summe das Alter determinieren, einzeln aber entgegengesetzt wirken, kann vom Alter kein signifikanter Einfluß ausgehen. Erstaunlich ist, daß gerade die Variable Umsatz pro VADM oder Besuch, die der in der PAT gemeinten Effektivität am nächsten kommt, hypothesenkonträr und signifikant zugleich ausgeprägt ist. Dies kann damit zusammenhängen, daß in dem Umsatz pro VADM oder Besuch nicht nur Leistungsunterschiede zwischen den VADM, die die PAT im Sinn hat, sondern auch zwischen Branchen zum Ausdruck kommen. Ist letzteres der Fall, so deuten hohe Umsätze pro VADM oder Besuch eher darauf hin, daß der Umsatz durch andere Marketing-Instrumente als dem Persönlichen Verkauf zustande kommt, was gleichzeitig aber eine geringe Effektivität des Verkaufs bedeutet. Dieses Problem kann auch anhand der Umsatzreaktionsfunktion verdeutlicht werden, die sich aus einem Basisumsatz und einem besuchsabhängigen Umsatz zusammensetzt: Könnte der besuchsabhängige Umsatz oder die Tangente der Reaktionsfunktion ermittelt werden, läge ein theoriekonformes Maß vor. Der Umsatz je VADM stellt aber den Fahrstrahl der Funktion dar und ist somit verzerrt, wie schon *John/Weitz* (1988) feststellten. Hinsichtlich des Mindestnutzens zeigt die Operationalisierung des Bildungsniveaus die erwartete Wirkung, das branchenübliche Einkommen hingegen nicht. Würde man das Bildungsniveau als Operationalisierung der Effektivität auffassen, so würde es hypothesenkonträr wirken. Dies zeigt, daß dem Bildungsniveau offenbar keine Effektivitäts-

wirkung zugeschrieben wird, sondern in erster Linie eine Statuswirkung, die mit einem höheren Festgehaltsanteil entgolten wird. Der signifikant hypothesenkonträre Befund hinsichtlich des branchenüblichen Einkommens führt zu der Frage, ob dieses tatsächlich einen höheren Mindestnutzen begründet. Vielmehr zeigt sich in dem Datenmaterial von *Krafft* (1995b), daß hohe Einkommen insbesondere durch erfolgsabhängige finanzielle Anreize erreicht werden, die natürlich mit geringen Festgehaltsanteilen verbunden sind. Vermutlich darf als Operationalisierung des Mindestnutzens nur das branchenübliche Festgehalt herangezogen werden.

## **5 Zusammenfassung**

In den 80er Jahren sind aus dem Bereich der Neuen Institutionenlehre die Theorie der Transaktionskostenanalyse (TCA) auf das Problem der Absatzformwahl (Handelsvertreter versus Reisende) sowie die Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) auf die Festlegung der Höhe des Festgehaltsanteils am Gesamteinkommen eines Verkaufsaußendienstmitarbeiters (VADM) angewandt worden. Seitdem hat es mehrere Versuche gegeben, die Erklärungskraft dieser Theorien empirisch zu testen. Aufgrund der engen Verbindung zwischen der institutionellen Wahl der Absatzform und der vertraglichen Gestaltung von Entlohnungsplänen sowie der Analogie zwischen Markt (Handelsvertreter) und Steuerung über finanzielle Anreize wie auch zwischen Hierarchie (Reisende) und Steuerung über Überwachung ist vorgeschlagen worden, die Hypothesen der TCA und der PAT in analoger Form sowohl für die Absatzformwahl als auch für die Höhe des Festgehaltsanteils abzuleiten. Daher stellt sich nachdrücklich die Frage, ob diese Hypothesen in empirischen Untersuchungen bestätigt werden können.

In inhaltlicher Hinsicht werden aus der TCA Faktoren des Marktversagens abgeleitet, die bei hoher Ausprägung die Wahl von Reisenden-Organisationen vorteilhafter machen als die eigentlich effizienteren Handelsvertreter-Organisationen. Zu diesen Faktoren zählen die schlechte Ersetzbarkeit von VADM, potentielle Verluste beim Ersatz von VADM aufgrund von transaktionsspezifischem Know-how und die Nicht-Eignung des Output als Leistungsmaß. Hinzu kommt die Hypothese, daß bei hoher Transaktions-Häufigkeit, z.B. ablesbar an der Größe des Unternehmens, Reisenden-Organisationen vorzuziehen sind. Aus der PAT wird gefolgert, daß bei hoher Unsicherheit der Umwelt und hoher Risikoaversion des VADM ein hoher Festgehaltsanteil zu einer optimalen Risikoteilung zwischen Unternehmen und Reisenden führt. Ist der Reisende besonders effektiv, so kann er stärker mit finanziellen Anreizen motiviert werden. Kann der VADM einen hohen Nutzen aus einer alternativen Beschäftigung ziehen, so sollte das Unternehmen dies durch ein hohes Festgehalt kompensieren. Diese Hypothesen sind dann durch Gleichsetzung von Handelsvertreter-Organisationen mit geringen Festgehaltsanteilen sowie von Reisenden-Organisationen mit hohen Festgehaltsanteilen auf das jeweils verwandte Anwendungsgebiet übertragen worden.

Insgesamt liegen fünf empirische Studien zu diesem Themenbereich vor, deren Befunde gemischte Ergebnisse zeigen. Zunächst wird klar, daß mit den Variablen der TCA und PAT ein Teil der Varianz in der Absatzformwahl und dem Festgehaltsanteil erklärt werden kann, allerdings weitere bedeutende Einflußgrößen existieren müssen, da der Anteil der erklärten Varianz relativ gering ausfällt. Damit geht einher, daß eine große Anzahl getesteter Variablen insignifikant bleibt und einige sogar signifikante sowie hypothesenkonträre Einflußrichtungen zeigen. Ein Test von *Krafft* (1995b/c) auf Signifikanz der jeweiligen Gruppe der Variablen der TCA und der PAT ergab, daß die Absatzformwahl nur durch die TCA-Variablen und der Festgehaltsanteil nur durch die PAT-Variablen signifikant erklärt werden kann, also die Theorien nur auf ihre jeweiligen Kernanwendungsgebiete bezogen werden sollten. Für diesen generellen Befund werden dann inhaltliche Gründe angegeben. Schließlich wird die Frage beantwortet, warum die Theorien selbst bei Anwendung auf ihre Kernanwendungsgebiete nur bescheidene Erklärungskraft bieten und sogar einige signifikante hypothesenkonträre Einflüsse zeigen. Bei der TCA liegt das daran, daß dort mit der Prämisse gearbeitet wird, daß Handelsvertreter häufiger ersetzt werden müssen, während für diese tatsächlich eine stabilere Zusammenarbeit mit jeweils einem Unternehmen gegeben ist. Für die PAT wird davon ausgegangen, daß der VADM risikoaverser ist als das Unternehmen und das Festgehalt lediglich zur optimalen Risikoteilung dient. Tatsächlich sieht der VADM in einer erfolgabhängigen Entlohnung häufig eine Chance zu mehr Einkommen, und das Festgehalt dient auch dazu, nicht umsatzbezogene Tätigkeiten zu entgelten. Es ist deshalb in Zukunft erforderlich, die Aussagen der beiden Theorien zu modifizieren und zu ergänzen, damit sie im Zusammenwirken mit weiteren Theorien wirklich für Empfehlungen zur Absatzformwahl und zur Bestimmung des Festgehaltsanteils eingesetzt werden können.

## **Literaturverzeichnis**

*Albers, Sönke* (1989), *Entscheidungshilfen für den Persönlichen Verkauf*, Berlin: Duncker & Humblot

*Albers, Sönke* (1995a), *Optimales Verhältnis zwischen Festgehalt und erfolgsabhängiger Entlohnung bei Verkaufsaußendienstmitarbeitern*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg., S. 124 - 142.

*Albers, Sönke* (1995b), *Optimization Models for Salesforce Compensation*, erscheint in: *European Journal of Operational Research*, Vol. 19.

*Anderson, Erin* (1985), *The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis*, in: *Marketing Science*, Vol. 4, S. 234 - 254.

*Anderson, Erin* (1988), *Strategic Implications of Darwinian Economics for Selling Efficiency and Choice of Integrated or Independent Salesforces*, in: *Management Science*, Vol. 34, S. 599 - 618.

*Basu, Amiya K./Lal, Rajiv/Srinivasan, V./Staelin, Richard* (1985), Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective, in: *Marketing Science*, Vol. 4, S. 267 - 291.

*Batzer, E./Lachner, J./Meyerhöfer, W.* (1991), *Die Handelsvermittlung in der Bundesrepublik Deutschland: Strukturelle Entwicklungstrends*, Köln: Forschungsverband für den Handelsvertreter- und Handelsmaklerberuf.

*Coughlan, Anne T./Narasimhan, Chakravarthi* (1992), An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans, in: *Journal of Business*, Vol. 65, S. 93 - 121.

*Dichtl, Erwin/Raffée, Hans/Niedetzky, Hans-Manfred* (1981), *Reisende oder Handelsvertreter: Eine Anleitung zur Lösung eines Entscheidungsproblems mit praktischen Vorschlägen*, München: Beck.

*Gutenberg, Erich* (1959), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz*, 3. Auflage, Berlin/Göttingen/Heidelberg: Springer.

*Hennig, Karl Wilhelm* (1928), *Betriebswirtschaftslehre der Industrie*, Berlin: Verlag von Julius Springer.

*John, George/Weitz, Barton A.* (1988), Explaining Variation in Sales Compensation Plans: Empirical Evidence for the Basu et al. Model, Working Paper, University of Minnesota.

*John, George/Weitz, Barton A.* (1989), Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, S. 1 - 14.

*Kerr, S./Germier, K. M.* (1978), Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22, S. 375 - 403.

*Krafft, Manfred* (1995a), *Außendienstentlohnung im Licht der Neuen Institutionenlehre*, Wiesbaden: Gabler.

*Krafft, Manfred* (1995b), Ein empirischer Test von Hypothesen der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Transaktionskostenanalyse zum Festgehaltsanteil von Reisenden, erscheint in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft „Marketing und Neue Institutionenlehre“*

*Krafft, Manfred* (1995c), *Handelsvertreter oder Reisende? Eine Überprüfung von Hypothesen der Neuen Institutionenlehre zur Absatzformwahl*, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nr. 370.

*Lal, Rajiv/Outland, Donald/Staelin, Richard* (1994), Salesforce Compensation Plans: An Individual-Level Analysis, in: *Marketing Letters*, Vol. 5, S. 117 - 130.

*Lal, Rajiv/Srinivasan, V.* (1993), Compensation Plans for Single- and Multi-product Salesforces: An Application of the Holmstrom-Milgrom Model, in: *Management Science*, Vol. 39, S. 777 - 793.

*Meffert, Heribert/Kimmeskamp, Günter/Becker, Ralf* (1983), *Die Handelsvertretung im Meinungsbild ihrer Marktpartner: Ansatzpunkte für das Handelsvertreter-Marketing*, Stuttgart et al.: Kohlhammer.

*Müller, Christian* (1995), Agency-Theorie und Informationsgehalt. Der Beitrag des normativen Prinzipal-Agenten-Ansatzes zum Erkenntnisfortschritt der Betriebswirtschaftslehre, in: *DBW*, 55. Jg., S. 61 - 76.

*Ouchi, William G. (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: Management Science, Vol. 25, S. 833 - 848.*

*Outland, Donald/Lal, Rajiv/Staelin, Richard (1990), Salesforce Compensation Plans: An Empirical Test of the Agency Theory Framework, Working Paper, Stanford: Stanford University.*

*Sewing, Eva (1993), Absatzwegewahl und Principal-Agent-Theorie, Arbeitspapier Nr. 4, Köln: Universität, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Handel und Distribution.*

*Shapiro, Benson (1977), Sales Program Management: Formulation and Implementation, New York: McGraw-Hill Book Company.*

*Spremann, Klaus (1995), Hilft die Agency-Theorie bei der praktischen Gestaltung von Arbeitsbeziehungen? Anmerkungen zu einem Aufsatz von C. Müller, in: DBW, 55. Jg., S. 130 - 134.*

*Weiss, Allen M./Anderson, Erin (1992), Converting From Independent to Employee Salesforces: The Role of Perceived Switching Costs, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, S. 101 - 115.*

## **Summary**

This paper deals with the problems of choosing between employed salespersons and independent sales representatives as well as of designing optimal compensation plans for employed salespersons. The authors discuss results of five empirical studies with respect to hypotheses developed from Principal Agent Theory (PAT) and Transaction Cost Analysis (TCA). They find that PAT-specific variables only significantly explain for the variance in compensation schemes, while TCA only contributes to the explanation of the choice of employed or independent salespersons. Therefore, these theories should only be applied to their core area. Furthermore, PAT-variables mostly show coefficients contrary to what has been hypothesized even in PAT's core area of designing optimal compensation plans. This might origin from a subjective risk proneness of salespeople or the use of salaries as a tool for compensating non-selling activities. Analogously, some TCA-specific variables show contrary results for TCA's core area of vertical integration. This is due to the assumption that independent sales representatives have to be replaced very often, while companies in practice cooperate with them for a long time.

*Tabelle 1: Charakteristika von empirischen Untersuchungen zu Hypothesen der Transaktionskostenanalyse (TCA) und Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) zur Absatzformwahl und zum Festgehaltsanteil*

Studie	Anderson (1985)	John/Weitz (1988/89)	Outland/Lal/Staelin (1990)	Coughlan/Narasimhan (1992)	Krafft (1995a/b/c)
Merkmal					
Untersuchungsgegenstand	Absatzformwahl	Festgehaltsanteil	Festgehaltsanteil	Festgehaltsanteil	Absatzformwahl Festgehaltsanteil
Getestete Theorie	TCA	PAT/TCA	PAT	PAT	TCA und PAT
Untersuchungseinheit	Verkaufsgebiet	Unternehmen	VADM, Vorgesetzte	Unternehmen	Unternehmen
Art der Verkaufsaußendienstorganisation	Handelsvertreter, Reisende, hybride Organisationen		Reisende	Handelsvertreter, Reisende, hybride Organisationen	für Absatzformwahl: Handelsvertreter vs. Reisende  für Festgehaltsanteil: Reisende
Befragte	159 Regionale Vertriebsleiter aus 13 Unternehmen der Elektrotechnik	161 Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe mit Umsatz > 50 Mio \$	77 VADM aus 3 Verkaufsaußendiensten eines EDV-Unternehmens	233 Unternehmen aus 39 Branchen	270 Unternehmen
Rücklaufquote	43,3%	60,5%	50% (VADM) 90% (Vorgesetzte)	keine Angaben	24,6%
Erhebungsmethode	Schriftliche Primärerhebung	Schriftliche Primärerhebung	Schriftliche Primärerhebung	Sekundärdaten der Dartnell Corporation	Schriftliche Primärerhebung
Erhebungszeitraum	1981	1984-85	keine Angaben	1986	1992-93
Erhebungsgebiet	USA	USA	USA	USA	Deutschland

Tabelle 2: Hypothesen und Befunde zu den Empfehlungen der Transaktionskostenanalyse (TCA) und der Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) zur Absatzformwahl

Merkmal	Hypothesen		Anderson	Krafft	Befund
	TCA	PAT	(1985)	(1995c)	
<b>Markt (Marktversagen)</b>					
- Schlechte Ersetzbarkeit von VADM (H1)	+				
- Transaktions-Spezifität (H2)					
• Unternehmensspezifisches Know-how	+		+ *		✓
• Produktspezifisches Know-how	+		+ **	+ **	✓
• Kundenloyalität	+		- **		f.
- Schulungsinvestitionen (H3)	+				
- Schwierigkeit der Leistungsmessung (H4)					
• Output als Leistungsmaß ungeeignet	+		+ **		✓
• Output als Leistungsmaß ungeeignet, Input geeignet	+			n.s.	
<b>Unternehmen (Transaktions-Häufigkeit)</b>					
- Größe (H5)	+		n.s.	(+)	(✓)
- Reisezeitenanteil (H6)	-		n.s.	+ ***	f.
<b>Umwelt</b>					
- Unsicherheit (H7)			n.s.		
• der Umwelt		+		n.s.	
• Umsatz-Volatilität		+		n.s.	
• Risikostreuung		-		- ***	✓
<b>Verkaufsaußendienstmitarbeiter</b>					
- Risikoaversion (H8)		+		- *	f.
- Effektivität (H9)					
• Verkaufserfahrung		-		n.s.	
• Unternehmenszugehörigkeit		-		n.s.	?
• Alter		-		n.s.	
- Mindestnutzen (H10)					
• Bildungsniveau		+		+ *	✓
• Branchenübliches Einkommen		+		n.s.	

+[-]: Je größer der Einflußfaktor ausgeprägt ist, desto höher [geringer] ist die Wahrscheinlichkeit, daß Reisenden-Verkaufsaußendienste gewählt werden

\*: signifikant im 10%-Intervall \*\*: signifikant im 5%-Intervall \*\*\*: signifikant im 1%-Intervall

n.s.: nicht signifikant

✓: Hypothese gestützt

f: Hypothese widerlegt

Abbildung 3: Hypothesen und Befunde zu den Empfehlungen der Transaktionskostenanalyse (TCA) und der Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) zum Festgehaltsanteil

Merkmal	Hypothesen		John/Weitz (1988/1989)	Outland/Lal/ Staelin (1990)	Coughlan/Nara- simhan (1992)	Krafft (1995b)	Befunde
	TCA	PAT					
<b>Markt (Marktversagen)</b>							
- Schlechte Ersetzbarkeit von VADM (H1)	+		+ n.s.			- * f.	f.
- Transaktions-Spezifität (H2)							
• Unternehmensspezifisches Know-how	+		+ n.s.				
• Produktspezifisches Know-how	+						
• Kundenspezifisches Know-how	+					- n.s.	
- Schulungsinvestitionen (H3)	+		+ n.s.			- n.s.	
- Output als Leistungsmaß ungeeignet (H4)	+		+ * ✓			+ n.s.	✓
- Input als Leistungsmaß ungeeignet (H4)	-		+ * f.			+ n.s.	f.
<b>Unternehmen (Transaktions-Häufigkeit)</b>							
- Größe (H5)	+		- ** f.			- n.s.	f.
- Reisezeitenanteil (H6)	-						
<b>Umwelt</b>							
- Unsicherheit (H7)							
• der Umwelt		+			- * f.	- n.s.	f.
• Umsatz-Volatilität		+	+ n.s.	+ n.s.		+ n.s.	
• Quotenerfüllung		+		+ *** ✓			✓
• Risikostreuung		-				+ * f.	f.
<b>Verkaufsaußendienstmitarbeiter</b>							
- Risikoaversion (H8)		+		- n.s.		+ n.s.	
- Effektivität (H9)							
• Verkaufserfahrung		-		- *** ✓	- n.s.	- *** ✓	✓
• Unternehmenszugehörigkeit		-			+ *** f.	+ *** f.	f.
• Alter		-			- n.s.	- n.s.	
• Umsatz pro VADM oder Besuch		-	+ *** f.		+ ** f.		f.
- Mindestnutzen (H10)							
• Bildungsniveau		+			+ *** ✓	+ *** ✓	✓
• Branchenübliches Einkommen		+	+ n.s.		- n.s.	- *** f.	f.

+[-]: Je größer der Einflußfaktor ausgeprägt ist, desto höher [geringer] sollte der Festgehaltsanteil der Reisenden sein

\*\* : signifikant im 5%-Intervall \* : signifikant im 10%-Intervall n.s.: nicht signifikant ✓ : Hypothese gestützt

\*\*\*: signifikant im 1%-Intervall

f: Hypothese widerlegt

Tabelle 4: Aspekte der Erklärungskraft der Transaktionskostenanalyse (TCA) und Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) bezüglich der Absatzformwahl in empirischen Untersuchungen

Charakteristika der empirischen Tests		Anzahl von Variablen	
		Anderson (1985)	Krafft (1995c)
Theorie	Art des Befundes		
TCA	signifikant hypothesenkonform	4	1
	nicht signifikant	7	3
	signifikant hypothesenkonträr	1	1
PAT	signifikant hypothesenkonform	–	2
	nicht signifikant	–	8
	signifikant hypothesenkonträr	–	1
Verkaufs- management- Literatur	signifikant hypothesenkonform	2	–
	nicht signifikant	1	1
	signifikant hypothesenkonträr	–	2
Anzahl Variablen		15	19
Anzahl Beobachtungen		159	149
Anteil richtig klassifizierter Fälle		79 %	91,3 %
- davon Reisende		74 %	73,3 %
- davon Handelsvertreter		82 %	95,8 %

Tabelle 5: Aspekte der Erklärungskraft der Transaktionskostenanalyse (TCA) und Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) bezüglich des Festgehaltsanteils in empirischen Untersuchungen

Charakteristika der empirischen Tests		Anzahl von Variablen				
		John/Weitz		Outland/ Lal/Staelin	Coughlan/ Narasimhan	Krafft
Theorie	Art des Befundes	(1988)	(1989)	(1990)	(1992)	(1995b)
TCA	sign. hypothesenkonform	–	2	–	–	–
	nicht signifikant	–	–	–	–	4
	sign. hypothesenkonträr	–	2	–	–	1
PAT	sign. hypothesenkonform	–	–	2	1	2
	nicht signifikant	2	2	2	5	7
	sign. hypothesenkonträr	1	–	–	3	3
Verkaufs- management- literatur	sign. hypothesenkonform	–	3	4	1	–
	nicht signifikant	1	–	1	1	–
	sign. hypothesenkonträr	–	–	–	2	–
Anzahl Variablen		4	9	9	13	17
Anzahl Beobachtungen		91	130	77	247	123
Erklärte Varianz R <sup>2</sup>		4 % (adj.)	22 % (adj.)	68 %	16 % (Likelihood- Ratio)	31 %