



ESSENER DacApo

Wissen schaffen für Apotheken

Die Prinzipal-Agent-Theorie als Instrument für die Analyse der Arbeitsbeziehung zwischen Apothekeninhaber und Filialleiter

von Christian Knobloch und Cora Nünning, Universität Duisburg-Essen, Campus Essen

1 Die Arbeitsbeziehungen in Filialapotheken als Untersuchungsobjekt

Im Zuge des GKV-Modernisierungsgesetzes wurde 2004 das Mehrbesitzverbot für Apotheken gelockert, so dass ein approbierter Apotheker zusätzlich zu seiner Hauptapotheke bis zu drei Filialapotheken betreiben darf. In den Folgejahren stieg die Anzahl der Filialapotheken, während die Anzahl der Einzelapotheken kontinuierlich zurückging (Tabelle 1).

Auffällig ist, dass der Trend in Richtung größere Filialverbünde geht (Tabelle 2, nächste Seite).

Die Führung eines Filialverbunds stellt besondere Anforderungen an den Apothekeninhaber im Hinblick auf die Übertragung von Kompetenzen an seine Mitarbeiter (Delegation) und die Abstimmung der Aktivitäten seiner Mitarbeiter (Koordination). In einem solchen Verbund kann es beispielsweise sinnvoll sein, gemeinsam Waren einzukaufen oder Marketingaktionen durchzuführen. Auch das Personal kann bzw. muss je nach Bedarf (z.B. bei einem krankheitsbedingten Ausfall) auf die einzelnen Standorte aufgeteilt werden. Je größer der Filialverbund ist, umso mehr ist der Apothekeninhaber daher auf Personal angewiesen, das ihn unterstützt bzw. seine Delegations-

	2000	2005	2010	2015
Apothekenzahl (inkl. Filialapotheken)	21.592	21.476	21.441	20.249
Einzelapotheken	21.592	19.148	15.277	12.851
Hauptapotheken mit mindestens einer Filiale	–	1.100	2.686	3.117
Filialapotheken	–	1.228	3.478	4.281

Tabelle 1: Entwicklung der Apothekenzahl in Deutschland (vgl. ABDA 2016, S. 10, 14)

	2005	2010	2015
Hauptapotheken mit mindestens einer Filiale	1.100	2.686	3.117
davon			
Hauptapotheken mit einer Filiale	89,9 %	76,6 %	71,5 %
Hauptapotheken mit zwei Filialen	8,6 %	17,4 %	19,6 %
Hauptapotheken mit drei Filialen	1,6 %	6,1 %	8,9 %

Tabelle 2: Entwicklung der Filialstruktur von Apotheken in Deutschland (vgl. ABDA 2016, S. 14)

und Koordinationsentscheidungen entsprechend umgesetzt. Dies trifft insbesondere auf die Apothekenleiter der Filialapotheken zu, die der Apothekeninhaber gemäß § 2 Abs. 5 Nr. 2 ApoG schriftlich zu benennen hat. Eine funktionierende Arbeitsbeziehung zwischen Apothekeninhaber und Filialleiter kann entscheidend für den Erfolg des Filialverbundes sein.

Der vorliegende Beitrag zeigt, wie eine solche Arbeitsbeziehung zwischen Apothekeninhaber und Filialleiter mithilfe einer ökonomischen Theorie – der Prinzipal-Agent-Theorie – untersucht werden kann. Auf Grundlage dieser Theorie wurde ein Fragebogen entwickelt, der im Rahmen eines Pre-Tests von neun Apothekeninhabern und deren Filialleitern beantwortet wurde. Abschließend werden die Erkenntnisse und Ergebnisse dieses Pre-Tests vorgestellt.

2 Die Prinzipal-Agent-Theorie als Analyseinstrument für Arbeitsbeziehungen

Die Ursprünge der Prinzipal-Agent-Theorie liegen in der Versicherungs- und Gesundheitsökonomik. Von dort kommen die für die Theorie zentralen Begriffe des Moral Hazard (Verhaltensrisiko) und der Adverse Selection (Negativauswahl) (vgl. Dickerson 1959a, S. 332; Dickerson 1959b, S. 65). Moral Hazard äußert sich beispielsweise darin, dass sich ein krankenversichertes Individuum im Hinblick auf seine Gesundheit risikoreicher verhält als ein Individuum ohne Krankenversicherung – zulasten des Versicherungsunternehmens (vgl. Dickerson 1959b, S. 65-69). Adverse Selection kommt – wie in dem einflussreichen Beitrag „The Market for ‚Lemons““ von Akerlof (1970) – u.a. auf Gebrauchtwagenmärkten vor, auf denen die Käufer nicht in der Lage sind, die Qualität der Gebrauchtwagen zu beurteilen und daher – um zu vermeiden, ein möglicherweise minderwertiges Exemplar zu ei-

nem überhöhten Preis zu kaufen – nur bereit sind, einen niedrigen Preis zu bezahlen.

Im Grundmodell geht die Prinzipal-Agent-Theorie von einem Auftraggeber, dem Prinzipal, und einem Auftragnehmer, dem Agenten, aus. Der Agent empfängt die Weisungen des Prinzipals und handelt daraufhin selbstständig. Folgende weitere Annahmen trifft die Prinzipal-Agent-Theorie hinsichtlich der Beziehung zwischen diesen beiden Akteuren:

- Es besteht ein Zielkonflikt zwischen Prinzipal und Agent.
- Es besteht Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent.
- Der Agent verhält sich opportunistisch.
- Exogene Faktoren beeinflussen das Arbeitsergebnis des Agenten.

Dass ein Zielkonflikt zwischen Prinzipal und Agent besteht, ist intuitiv verständlich: Der Prinzipal ist an einer bestmöglichen Erledigung des Arbeitsauftrags interessiert, der Agent möchte zwar den Auftrag durchführen, aber mit möglichst minimalem Aufwand (vgl. Alparslan 2006, S. 18, Jost 2001, S. 17). Dabei verhält er sich opportunistisch, d.h. er nimmt in Kauf, den Prinzipal durch seine Handlungen bewusst zu schädigen (vgl. Anderhub, Gächter & Königstein 2002, S. 6; Picot et al. 2012, S. 92). Zugute kommt ihm, dass sein Arbeitsergebnis nicht nur von seiner Leistung abhängt, sondern auch von exogenen Faktoren, die der Prinzipal nicht beobachten kann (Arrow 1991, S. 37, Spremann 1987, S. 10). Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent bestehen auch in anderen Bereichen (Tabelle 3, nächste Seite).

Wie alle hierarchischen Arbeitsbeziehungen, bei denen der Untergebene nicht unter ständiger Beob-

Wissensdefizit des Prinzipals bzgl. der/des ...	Theoriebegriff für das Wissensdefizit	Zeitpunkt bzgl. Vertragsschluss	Resultierendes Prinzipal-Agent-Problem	Gegenmaßnahme
... Eigenschaften des Agenten	Hidden Characteristics	ex ante	Adverse Selection	Signaling, Screening
... Absichten des Agenten	Hidden Intention	ex ante, ex post	Hold Up	bedingter Vertrag
... Handlungswissen des Agenten	Hidden Information / Hidden Knowledge	ex post	Moral Hazard	Monitoring, bedingter Vertrag
... Handlungen des Agenten	Hidden Action	ex post	Moral Hazard	Monitoring, bedingter Vertrag

Tabelle 3: Wissensdefizite in Prinzipal-Agent-Beziehungen und ihre Folgen (vgl. Bea & Göbel 2010, S. 146-147; Breid 1995, S. 824-825; Ebers & Gotsch 2014, S. 211-212)

achtung seines Vorgesetzten steht, kann die Arbeitsbeziehung zwischen einem Apothekeninhaber und seinem Filialleiter mit der Prinzipal-Agent-Theorie analysiert werden. Mit den Begriffen aus Tabelle 3 lassen sich Situationen in dieser Arbeitsbeziehung folgendermaßen beispielhaft beschreiben: Ein Apothekeninhaber (Prinzipal) ist auf der Suche nach einem geeigneten Filialleiter (Agent). Jeder Bewerber versucht sich in möglichst gutem Licht darzustellen, so dass nicht alle Eigenschaften der Bewerber offenbart werden (Hidden Characteristics). Um eine schlechte Wahl (Adverse Selection) zu vermeiden, informiert sich der Apothekeninhaber beim vorherigen Arbeitgeber über den Bewerber (Screening). Mit besonders aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen versuchen die Bewerber im Gegenzug selbst die Informationsasymmetrie abzubauen (Signaling).

Nachdem der Apothekeninhaber einen geeigneten Bewerber eingestellt hat, ist er aufgrund der räumlichen Trennung zwischen der Hauptapotheke und seiner Filialapotheke nicht in der Lage, den Arbeitseinsatz des Filialleiters direkt zu beobachten (Hidden Action). Als Folge könnte der Filialleiter seinen Arbeitseinsatz reduzieren, indem er beispielsweise weniger aktiv in der Kundenbetreuung ist (Moral Hazard). Um das zu vermeiden, kann der Apothekeninhaber durch eine Umfrage unter den Kunden der Filialapotheke in Erfahrung bringen, wie zufrieden sie mit der Beratung sind (Monitoring). Ebenfalls kann der Apothekeninhaber anhand der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) den Erfolg der Filialapotheke und damit das Arbeitsergebnis des Filialleiters kontrollieren. Allerdings können äußere Einflussfaktoren existieren, die den Erfolg der Filialapotheken unabhängig vom Arbeitseinsatz des Filialleiters beeinflussen (exogene Faktoren). Eine andere Möglichkeit für den Apothekeninhaber, Moral Hazard zu vermeiden, bestünde darin, dem Filialleiter

Anreize zu setzen, in seinem Sinne zu handeln (Angleichung der Ziele bzw. Vermeidung des Zielkonflikts zwischen Prinzipal und Agent). Dafür würde sich eine Vergütung eignen, die – zumindest teilweise – vom Arbeitsergebnis des Filialleiters abhängt, beispielsweise vom Rohertrag der Filialapotheke (bedingter Vertrag).

Dieses Beispiel sollte deutlich gemacht haben, wie die Arbeitsbeziehung zwischen Apothekeninhaber und Filialleiter (zumindest teilweise) „durch die Brille“ der Prinzipal-Agent-Theorie betrachtet werden kann. Der folgende Abschnitt erläutert den Aufbau und die Struktur eines entsprechenden Fragebogens.

3 Aufbau und Struktur des Fragebogens

Die von der Prinzipal-Agent-Theorie getroffenen Annahmen sowie die Begriffe der Theorie für die einzelnen Informationsasymmetrien, für die Prinzipal-Agent-Probleme und für die dagegen gerichteten Maßnahmen stellen „Konstrukte“ dar, die für eine empirische Untersuchung operationalisiert d.h. erfassbar und messbar gemacht werden müssen (vgl. Schnell, Hill & Esser 2013, S. 119-120; Weiber & Mühlhaus 2014, S. 103-106). In den folgenden Kapiteln wird erläutert, mit welchen Fragen (Items) die Konstrukte operationalisiert wurden und aus welchem Grund die einzelnen Items in den Fragebogen aufgenommen wurden.

Grundsätzlich werden sowohl Apothekeninhaber als auch Filialleiter im Rahmen der Untersuchung befragt. Die Fragen sind für beide Akteure spiegelbildlich formuliert, um so die Antworten jeweils eines Prinzipal-Agenten-Paares miteinander vergleichen zu können. Beispielsweise lautet eine Frage an den Apothekeninhaber „Existiert eine Zielvereinbarung

zwischen Ihnen und dem Filialleiter?“, während die korrespondierende Frage an den Filialleiter „Existiert eine Zielvereinbarung zwischen dem Apothekeninhaber und Ihnen?“ lautet.

Der Fragebogen enthält sowohl offene als auch geschlossene Fragen (vgl. Homburg & Krohmer 2008, S. 45). Auf die offenen Fragen sollen die Befragten mit eigenen Worten antworten (Klartext, Kennzeichnung „KT“ in den folgenden Tabellen). Die geschlossenen Fragen lassen sich wiederum in Fragen unterteilen, auf die die Befragten aus einer Auswahl von vorgegebenen Antworten eine Antwort (Single-Choice = SC) oder mehrere Antworten (Multiple-Choice = MC) auswählen können. Ebenfalls werden geschlossene Fragen gestellt, auf die die Befragten mit bipolaren, siebenstufigen Ratingskalen mit Zahlenvergabe, verbaler Extrempunktbeschreibung und Ausweichkategorie antworten sollen (vgl. Berekoven, Eckert & Ellenrieder 2009, S. 68-69). Hierbei werden Häufigkeitsskalen (= HS), Intensitätsskalen (= IS) sowie Bewertungsskalen (= BS) verwendet (vgl. Schnell, Hill & Esser 2013, S. 324; Weiber & Mühlhaus 2014, S. 117-118).

Die Entscheidung für die Verwendung ungerader, siebenstufiger Ratingskalen mit Ausweichkategorie

wurde bewusst getroffen: Zum einen soll den Befragten die Möglichkeiten gegeben werden, sich nicht für eine Richtung der Skala bzw. überhaupt für einen Punkt auf der Skala entscheiden zu müssen (vgl. Berekoven, Eckert & Ellenrieder 2009, S. 70; Schnell, Hill & Esser 2013, S. 329-330; Weiber & Mühlhaus 2014, S. 117). Zum anderen soll durch die Verwendung einer siebenstufigen anstatt einer fünfstufigen Skala den Befragten die Möglichkeit gegeben werden, auf heikle Fragen – beispielsweise nach der Nutzung der Arbeitszeit für private Zwecke – eher mit einer (schwächeren) Tendenz antworten zu können, als die Antwort auf solche Fragen gänzlich zu verweigern.

3.1 Zielkonflikt, bedingter Vertrag und exogene Faktoren (Tabelle 4¹)

Um das Ausmaß des Zielkonflikts zwischen Apothekeninhaber und Filialleiter abschätzen zu können, werden beide Akteure nach den wichtigsten Zielen der Apotheke und ihrer Priorisierung gefragt (3). Falls beide Akteure identische Ziele und ähnliche Priorisierungen angeben, könnte dies auf einen geringen Zielkonflikt schließen lassen.

Nr.	Wortlaut der Frage	Konstrukt
3	Was sind die drei wichtigsten Ziele der Apotheke? (KT) Wie wichtig sind Ihnen diese Ziele? (IS)	Zielkonflikt
4*	Wie gut haben Sie Ihren Filialleiter über diese Ziele informiert? (BS)	
5	Existiert eine Zielvereinbarung zwischen Ihnen und dem Filialleiter? (SC)	
6	Falls eine Zielvereinbarung existiert: Worauf beziehen sich die vereinbarten Ziele? (MC)	
7	Falls eine Zielvereinbarung existiert: Gibt es Anreize für die Erfüllung der Zielvereinbarung? (SC, KT)	Bedingter Vertrag
8	Falls eine Zielvereinbarung existiert: Wie gut setzt Ihr Filialleiter diese Vereinbarung um? (BS)	Zielkonflikt
9*	Was sind die drei wichtigsten internen Faktoren, die den Erfolg der Apotheke positiv beeinflussen? (KT)	
10*	Was sind die drei wichtigsten internen Faktoren, die den Erfolg der Apotheke negativ beeinflussen? (KT)	
11*	Was sind die drei wichtigsten externen Faktoren, die den Erfolg der Apotheke positiv beeinflussen? (KT)	Exogene Faktoren
12*	Was sind die drei wichtigsten externen Faktoren, die den Erfolg der Apotheke negativ beeinflussen? (KT)	
13*	Werden diese exogenen Einflussgrößen bei der Beurteilung des Erfolgs der Arbeit Ihres Filialleiters berücksichtigt? (SC)	

Tabelle 4: Items zu den Konstrukten Zielkonflikt, bedingter Vertrag und exogene Faktoren

Nr.	Wortlaut der Frage	Konstrukt Zielkonflikt
14*	Was sind die drei wichtigsten Dinge, die sie in Bezug auf die Apotheke ändern möchten? (KT)	Zielkonflikt
35*	Erhält Ihr Filialleiter ein Fixgehalt, das über dem tariflich geforderten liegt? (SC, KT)	Zielkonflikt
36	Enthält die Entlohnung Ihres Filialleiters einen variablen Anteil? (SC)	Bedingter Vertrag

Tabelle 4: Items zu den Konstrukten Zielkonflikt, bedingter Vertrag und exogene Faktoren (Forts.)

Ebenfalls wird die Kommunikation der Ziele durch den Apothekeninhaber erfragt (4). Damit soll überprüft werden, ob der Filialleiter überhaupt wissen konnte, welche Ziele dem Inhaber wichtig sind, um dann in seinem Interesse handeln zu können.

Eine Möglichkeit für den Apothekeninhaber, seine Ziele durchzusetzen, besteht im Abschluss einer Zielvereinbarung. Es ist daher von Interesse, ob der Apothekeninhaber von dieser Möglichkeit Gebrauch macht und ob sich die vereinbarten Ziele auf das Arbeitsverhalten oder den Arbeitserfolg des Filialleiters beziehen (5, 6). Eine Zielvereinbarung kann jedoch erst dann zu einer Angleichung der Ziele zwischen Prinzipal und Agent führen, wenn mit der Erfüllung der Zielvereinbarung eine Belohnung einhergeht. Ob ein solch bedingter Vertrag existiert und welche Anreize für die Erfüllung der Zielvereinbarung gesetzt werden, wird in (7) erfragt.

Vor dem Hintergrund, dass der Apothekeninhaber aufgrund von Informationsasymmetrie bzw. exogenen Faktoren eventuell nicht in der Lage ist, den Arbeitseinsatz bzw. den Arbeitserfolg des Filialleiters vollständig beobachten bzw. beurteilen zu können, wird bei der Frage nach der Umsetzung der Zielvereinbarung (8) der Nutzen durch die korrespondierende Fragestellung besonders deutlich: Zum einen kann anhand der Antworten der Akteure abgeschätzt werden, inwieweit der Filialleiter im Sinne des Apothekeninhabers handelt; zum anderen offenbart ein Vergleich der Antworten möglicherweise, dass der Apothekeninhaber das Ausmaß der Umsetzung der Zielvereinbarung optimistischer einschätzt als der Filialleiter. Eine solche Konstellation weist auf das Potenzial hin, die Zielvereinbarung von Seiten des Filialleiters besser umzusetzen. Umgekehrt ist es denkbar, dass der Apothekeninhaber von einer geringeren Umsetzung der Zielvereinbarung ausgeht, als dies ausgehend von der Antwort des Filialleiters tatsächlich der Fall ist.

Die Frage nach den internen Faktoren, die den Erfolg der Apotheke beeinflussen (9, 10) wird ebenfalls im Zusammenhang mit dem Zielkonflikt gestellt: Es ist möglich, dass der Filialleiter – beispielsweise aufgrund des bedingten Vertrages – ebenso wie der Apothekeninhaber am Erfolg der Apotheke interessiert ist, bei seinem Versuch diesen Erfolg zu fördern aber Mittel einsetzt, die der Apothekeninhaber als ungeeignet ansieht. Der Vergleich der Antworten der beiden Akteure auf diese Fragen hilft daher abzuschätzen, inwieweit ein Filialleiter, der versucht im Sinne des Apothekeninhabers zu handeln, dennoch gegen dessen Wünsche und Vorstellungen verstößt. Denkbar ist auch der Fall, dass der Filialleiter aufgrund seines Informationsvorsprungs sehr viel besser weiß, welche Faktoren den Erfolg der Filialapotheke beeinflussen und der Apothekeninhaber durch den (vom Filialleiter vorab zu genehmigenden) Vergleich der Antworten von diesem Wissen profitiert.

Um den Erfolg der Arbeit des Filialleiters abschätzen zu können, muss der Apothekeninhaber wissen, welche externen Faktoren unabhängig vom Arbeitsverhalten des Filialleiters auf dessen Arbeitserfolg wirken (11, 12). Auch hier ist der Vergleich der Antworten der beiden Akteure von Interesse, da der Filialleiter in der Regel besser informiert ist, welche Faktoren auf den Erfolg seiner Arbeit Einfluss nehmen. Ob der Apothekeninhaber exogene Faktoren bei der Beurteilung der Arbeitsleistung seines Filialleiters überhaupt berücksichtigt, wird in (13) erfragt.

Die Antworten von Apothekeninhaber und Filialleiter auf die Frage nach den wichtigsten Dingen, die in Bezug auf die Apotheke geändert werden sollten (14), helfen bei der Abschätzung des Ausmaßes eines möglichen Zielkonflikts und tragen zur Verringerung einer möglichen Informationsasymmetrie bei: Zum einen ist der Fall denkbar, in dem ein „nachlässiger“ Filialleiter keine Notwendigkeit für eine Veränderung sieht, wohingegen ein ertragsorientierter Apotheken-

inhaber sehr viel Optimierungspotenzial sieht. Zum anderen könnte ein Filialleiter vor Ort sehr viel besser als der Apothekeninhaber wissen, an welchen Stellen es im Betrieb der Apotheke knirscht und wo daher Optimierungspotenzial besteht.

Die Fragen, ob ein übertarifliches Gehalt gezahlt wird und ob dieses Gehalt einen variablen Anteil enthält (35, 36), sollen ähnlich wie die Fragen nach der Zielvereinbarung und den dazugehörigen Anreizen bei der Abschätzung helfen, inwieweit Maßnahmen zur Angleichung der Ziele von Apothekeninhaber und Filialleiter ergriffen wurden. Ein variables Gehalt bzw. ein Gehalt mit einem variablen Anteil, der sich auf das Arbeitsverhalten oder den Arbeitserfolg beziehen kann, wirkt als bedingter Vertrag und sorgt für eine Angleichung der Ziele.

Alternativ zu einem Vergütungssystem mit variablem Gehalt lassen sich auch über die Höhe eines Festgehalts die Interessen der Akteure angleichen: Je höher die Entlohnung ausfällt, desto schwerer wiegt ein möglicher Verlust des Arbeitsplatzes – vorausgesetzt andere Arbeitgeber vergüten nicht ebenfalls übertariflich (vgl. Laffont & Martimort 2002, S. 174-175; Prendergast 1999, S. 44-45).

3.2 Vorvertragliche Informationsasymmetrie (Tabelle 5)

(15) dient als Einstieg in die Thematik Eigenschaften/Auswahl des Filialleiters und funktioniert wie ein Soll-Ist-Vergleich: Welche Eigenschaften sollte ein Filialleiter mitbringen und welche Eigenschaften hat der Filialleiter tatsächlich. Auch hier ist der Vergleich der Antworten von Apothekeninhaber und Filialleiter

von Interesse. Zum einen wird der Eigenwahrnehmung des Filialleiters die Fremdwahrnehmung durch den Apothekeninhaber gegenübergestellt, zum anderen kann die unterschiedliche Priorisierung der Eigenschaften des Filialleiters auf einen Zielkonflikt hindeuten.

Inwieweit der Apothekeninhaber Maßnahmen ergriffen hat, um sich über die Eigenschaften seines potentiellen Agenten zu informieren und inwieweit solche Maßnahmen vom Filialleiter ausgegangen sind, wird durch (16) und (17) erfragt. Hier ist auf eine Besonderheit hinzuweisen: Normalerweise geht die Prinzipal-Agent-Theorie davon aus, dass der Agent von der Informationsasymmetrie gegenüber dem Prinzipal profitiert, da er so beispielsweise in der Lage ist, seine Arbeitszeit für private Zwecke zu nutzen. Im Fall der vorvertraglichen Informationsasymmetrie in Form von Hidden Characteristics hat dagegen ein überdurchschnittlich fähiger Agent ein nachvollziehbares Interesse daran, seine positiven Eigenschaften dem Prinzipal gegenüber zu signalisieren. Das Gegenteil gilt für einen Agenten mit unterdurchschnittlichen Fähigkeiten. Ein solcher Agent profitiert von der Aufrechterhaltung der Informationsasymmetrie. Dies kann durch die Zurückhaltung von Informationen oder durch die Weitergabe von falschen Informationen hinsichtlich seiner Eigenschaften geschehen. Inwieweit der Filialleiter seine Eigenschaften gegenüber dem Apothekeninhaber falsch dargestellt hat, hilft daher (20) abzuschätzen.

(18) und (19) thematisieren die Auswahlentscheidung sowohl des Apothekeninhabers als auch des Filialleiters. Die Fragestellung für die beiden Akteure ist hierbei in zweifacher Hinsicht spiegelbildlich. Dies wird bei Betrachtung der Fragen an den Filialleiter

Nr.	Wortlaut der Frage	Konstrukt
15*	Was sind die drei wichtigsten Eigenschaften bei einem Filialleiter? (KT) Inwieweit verfügt Ihr Filialleiter über diese Eigenschaften? (IS)	Hidden Characteristics
16*	Wie haben Sie vor Beginn des Beschäftigungsverhältnisses überprüft, ob Ihr Filialleiter über diese Eigenschaften verfügt? (KT)	Screening
17*	Wie hat Ihr Filialleiter Ihnen vor Beginn des Beschäftigungsverhältnisses gezeigt, dass er über diese Eigenschaften verfügt? (KT)	Signaling
18	Warum haben Sie sich für Ihren Filialleiter entschieden? (KT)	Hidden Characteristics
19	Was denken Sie, warum hat sich Ihr Filialleiter für Ihre Apotheke entschieden? (KT)	Hidden Characteristics (des Prinzipals)
20	Wie ehrlich war Ihr Filialleiter in Bezug auf seine Qualifikationen vor Abschluss des Arbeitsvertrages? (IS)	Hidden Characteristics

Tabelle 5: Items zu den Konstrukten der vorvertraglichen Informationsasymmetrie

deutlich: (18) bzw. (19) lauten „Was denken Sie, warum sich der Apothekeninhaber für Sie entschieden hat?“ bzw. „Warum haben Sie sich für diese Apotheke entschieden?“. Während in der Prinzipal-Agent-Theorie in der Regel ein Prinzipal aus einer Reihe von Agenten wählt, wird durch (19) die auf diese Weise häufig vernachlässigte Auswahlentscheidung des Agenten für einen bestimmten Prinzipal berücksichtigt (vgl. Perrow 1993, S. 229). Interessant sind die Antworten auf (18) und (19) auch vor dem Hintergrund einer Knappheitsentscheidung der Akteure, d.h. waren sie wirklich in der Lage, aus mehreren Optionen die beste zu wählen, oder gab es – wie es auf dem Arbeitsmarkt häufig der Fall ist – beispielsweise für den Apothekeninhaber keine weiteren (akzeptablen) Bewerbungen auf die Stelle des Filialleiters.

3.3 Hold Up (Tabelle 6)

Auf den Aspekt der Knappheit geht ebenfalls (21) ein. Je schwerer es für den Apothekeninhaber ist, einen neuen Filialleiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden, desto größer ist die Abhängigkeit von seinem jetzigen Filialleiter.

Nr.	Wortlaut der Frage	Konstrukt
21*	Wie schwer wäre es für Sie, einen neuen Filialleiter zu finden, falls Sie mit Ihrem jetzigen Filialleiter unzufrieden wären? (IS)	Hold Up
22	Wie schwer wäre es für Sie, einen neuen Filialleiter einzuarbeiten, falls Sie mit Ihrem jetzigen Filialleiter unzufrieden wären? (IS)	

Tabelle 6: Items zu dem Konstrukt Hold Up

Gemäß der Prinzipal-Agent-Theorie fördert eine hohe Abhängigkeit des Prinzipals vom Agenten die Gefahr, dass der Prinzipal Opfer eines Ausbeutungsversuches (Hold Up, vgl. Tab. 3) durch den Agenten wird. Der Agent ist dann in der Lage, seine verborgenen Absichten (Hidden Intention), z.B. seinem Wunsch nach mehr Freizeit oder einem höheren Gehalt, Ausdruck zu verleihen und seine Wünsche gegebenenfalls durchzusetzen. Der Prinzipal bemerkt zwar die „feindliche“ Handlung des Agenten – im Gegensatz zu Hidden Action bei Moral Hazard (vgl. Kap. 3.4) –, ist aber aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses nicht in der Lage, sich dagegen zur Wehr zu setzen (vgl. Bea & Göbel 2010, S. 147). Die Abhängigkeit des Prinzipals von seinem Agenten erhöht sich ebenfalls mit dem Ausmaß der „spezifischen Investitionen“, die der Prinzipal im Rahmen des Vertragsverhältnisses mit dem Agenten getätigt hat (vgl. Schröder 2004, S. 241). Je mehr Zeit der Apothekeninhaber beispielsweise für die Einarbei-

tung des jetzigen Filialleiters bzw. für die Einarbeitung eines neuen Filialleiters aufwenden muss, desto stärker ist die Position des Filialleiters und desto eher kann ein Ausbeutungsversuch gelingen. (22) fragt daher nach der Einarbeitungszeit für einen neuen Filialleiter.

Um einen Abbruch der Beantwortung der Fragen durch die Befragten zu vermeiden, fragen (21) und (22) bewusst nicht direkt nach den verborgenen Absichten und möglichen oder bereits stattgefundenen Ausbeutungsversuchen des Filialleiters. Die Antworten auf diese beiden Fragen lassen daher „nur“ eine Abschätzung zu, wie stark die Position des Filialleiters ist und daraus resultierend, ob ein Ausbeutungsversuch durch den Filialleiter gegebenenfalls gelingen kann.

3.4 Nachvertragliche Informationsasymmetrie, Moral Hazard und Monitoring (Tabelle 7)

Sind Informationen hinsichtlich des Arbeitseinsatzes oder des Arbeitserfolges des Agenten ungleich verteilt (Informationsasymmetrie), kann es in Verbindung

mit einem Zielkonflikt zwischen Prinzipal und Agent zu einem Fehlverhalten des Agenten (Moral Hazard) kommen, das der Prinzipal nicht beobachten bzw. beurteilen kann (Hidden Action bzw. Hidden Information/Hidden Knowledge) (vgl. Ebers & Gotsch 2014, S. 212; Picot 1991, S. 151-152). Neben der oben genannten Maßnahme des bedingten Vertrags zur Angleichung der Ziele kann der Prinzipal den Arbeitseinsatz oder den Erfolg der Arbeit des Agenten einer Kontrolle unterziehen (Monitoring), um so das Fehlverhalten des Agenten aufzudecken. Tabelle 7 zeigt die Items, die sich mit dem Themenkomplex Informationsasymmetrie, Moral Hazard und Monitoring beschäftigen.

(23) fragt zum Einstieg in den Themenkomplex nach dem Entscheidungsspielraum des Filialleiters. Je umfangreicher dieser ausfällt, desto größer ist die Gefahr für den Prinzipal, die von einem Fehlverhalten des Filialleiters ausgeht.

(24) und (25) fragen das Ausmaß des Informationsvorsprungs des Filialleiters ab sowie den Umfang, in dem er wichtige Informationen weiterleitet. Die Gegenüberstellung der Antworten von Apothekeninhaber und Filialleiter ist hier ebenfalls hochinteressant. Sie offenbart nicht nur das Ausmaß der Informationsasymmetrie zwischen Apothekeninhaber und Filialleiter, sondern auch ob der Apothekeninhaber – plakativ formuliert – weiß, was er nicht weiß. Dieses Wissen ist für den Apothekeninhaber von großer Bedeutung, denn nur wenn er weiß, in welchen Bereichen er einen Informationsnachteil gegenüber seinem Filialleiter hat, kann er bei Bedarf geeignete (Monitoring-)Maßnahmen ergreifen, um ein Fehlverhalten seines Filialleiters aufzudecken bzw. zu verhindern.

Eine solche Gegenüberstellung der Antworten macht auch bei den Fragen zu (26) Sinn. Anhand der Fragestellung wird deutlich, welche Arten von nachvertraglichen Informationsasymmetrien in der Prinzipal-Agent-Theorie betrachtet werden: Der Prinzipal kann das Arbeitsverhalten und/oder den Arbeitserfolg des Agenten nicht beobachten und/oder beurteilen. Im Fall von Apothekeninhaber und Filialleiter wäre zu erwarten, dass der Apothekeninhaber aufgrund der räumlichen Trennung zwischen den Apotheken Probleme hat, das Arbeitsverhalten des Filialleiters beobachten zu können. Kann das Arbeitsverhalten nicht beobachtet werden, sollte dessen Beurteilung unmöglich sein.

Nr.	Wortlaut der Frage	Konstrukt
23*	In welchen Bereichen der Filialapotheke verfügt Ihr Filialleiter über einen eigenen Entscheidungsspielraum? (SC, KT)	Moral Hazard
24*	In welchen Bereichen der Filialapotheke verfügt Ihr Filialleiter über einen Informationsvorsprung im Vergleich zu Ihnen? (SC, KT)	Informationsasymmetrie
25*	In welchem Umfang leitet Ihr Filialleiter wichtige Informationen an Sie weiter? (HS)	
26	Wie gut können Sie das Arbeitsverhalten Ihres Filialleiters beobachten? (BS) ... das Arbeitsverhalten Ihres Filialleiters beurteilen? (BS) ... den Erfolg der Arbeit Ihres Filialleiters beobachten? (BS) ... den Erfolg der Arbeit Ihres Filialleiters beurteilen? (BS)	
27	Wie häufig trifft Ihr Filialleiter Entscheidungen, die nicht den vereinbarten Zielen der Apotheke entsprechen? (HS) ... nutzt Ihr Filialleiter seinen Informationsvorsprung zu seinem Vorteil aus? (HS) ... nutzt Ihr Filialleiter seine Arbeitszeit für private Zwecke? (HS)	Moral Hazard
28*	Wie stark leidet der Erfolg Ihrer Arbeit, wenn Ihr Filialleiter... ... Entscheidungen trifft, die nicht den vereinbarten Zielen der Apotheke entsprechen? (IS) ... seinen Informationsvorsprung zu seinem Vorteil ausnutzt? (IS) ... seine Arbeitszeit für private Zwecke nutzt? (IS)	
29	Was sind die drei besten Instrumente für Sie, um die Arbeit Ihres Filialleiters zu kontrollieren? (KT) Wie häufig nutzen Sie diese? (HS)	Monitoring
30	Wie häufig kommt es vor, dass Sie Ihren Filialleiter in seinem Arbeitsverhalten korrigieren? (HS)	
31	Unterziehen Sie Ihren Filialleiter einer Evaluation? (SC)	
32*	Wird die Evaluation regelmäßig durchgeführt? (SC)	Monitoring
33	Welche Kriterien sind Gegenstand der Evaluation? (KT)	
34*	Sind die Kriterien der Evaluation schriftlich festgehalten? (SC)	

Tabelle 7: Items zu den Konstrukten Informationsasymmetrie, Moral Hazard und Monitoring

Ohne den Einfluss externer Faktoren könnte der Apothekeninhaber direkt vom Erfolg der Arbeit des Filialleiters auf dessen Arbeitsverhalten schließen. Da der Arbeitserfolg in der Regel jedoch von externen Faktoren beeinflusst wird, müssen diese bei der Erfolgsbeurteilung berücksichtigt werden, um das Arbeitsverhalten des Filialleiters abschätzen zu können (vgl. Arrow 1991, S. 37). Es bietet sich daher an, die Antworten zu (26) mit den Antworten zu (11) bis (13) in Verbindung zu setzen.

Die in (27) gestellten drei Fragen beschreiben jede für sich eine mögliche Form des Fehlverhaltens (Moral Hazard) von Seiten des Filialleiters. Gemäß der Prinzipal-Agent-Theorie wäre zu erwarten, dass das Fehlverhalten des Filialleiters dann besonders ausgeprägt ist, wenn sowohl ein starker Zielkonflikt als auch ein hohes Maß an Informationsasymmetrie zwischen ihm und dem Apothekeninhaber existieren. Hier bietet es sich an, die Antworten zu diesen Fragen mit den Antworten zu (3), (4) und (14) sowie (24) bis (26) in Verbindung zu setzen.

Hinsichtlich des Fehlverhaltens ist nicht nur von Interesse, wie häufig dieses auftritt, sondern auch wie stark es den Erfolg der Arbeit der Akteure beeinträchtigt (28). Beispielsweise kann ein Filialleiter die Arbeitszeit häufig für private Zwecke nutzen, aufgrund seiner hohen Produktivität oder des Umstandes, dass er die dadurch versäumten Tätigkeiten in seiner Freizeit nachholt, kann es jedoch möglich sein, dass der Erfolg seiner Arbeit nicht unter diesem Fehlverhalten leidet.

(29) bis (34) fragen nach der Kontrolle – in der Nomenklatur der Prinzipal-Agent-Theorie: nach dem Monitoring – durch den Apothekeninhaber. Dabei wird sowohl nach den Instrumenten gefragt, die sich besonders für das Monitoring des Filialleiters eignen als auch nach der Häufigkeit ihres Einsatzes (29). Der Vergleich der Antworten des Apothekeninhabers und Filialleiters erlaubt hier wiederum interessante

Erkenntnisse, da zu vermuten ist, dass der Filialleiter besser informiert ist, durch welche Maßnahmen er effektiv kontrolliert werden kann. Umgekehrt ist eventuell der Apothekeninhaber besser darüber informiert, wie häufig er einzelne für den Filialleiter nicht wahrnehmbare Kontrollmaßnahmen zum Einsatz bringt. Inwieweit die Monitoring-Maßnahmen zu einer für beide Seiten wahrnehmbaren Korrektur des Arbeitsverhaltens des Filialleiters durch den Apothekeninhaber führen, fragt (30).

In Arbeitsbeziehungen kann eine Form der Kontrolle grundsätzlich in einer mehr oder weniger standardisierten Evaluation des Agenten durch den Prinzipal bestehen. (31) fragt daher, ob solch eine Form der Kontrolle stattfindet. (32) bis (34) gehen näher auf die Rahmenbedingungen der Evaluation ein und fragen nach der Regelmäßigkeit sowie den Kriterien der Evaluation.

Insgesamt soll durch (29) bis (34) erhoben werden, ob ein Kontrollsystem existiert und wie es ausgestaltet ist.

3.5 Kontrollvariablen der Befragung (Tabelle 8)

(37) bis (40) fungieren als Kontrollvariablen und fragen nach der Anzahl der approbierten Apotheker und der Mitarbeiter insgesamt in der Filialapotheke sowie nach der Anzahl der Filialapotheken und der räumlichen Distanz zur Hauptapotheke.

Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass (37) bis (40) keine Operationalisierungen der Konstrukte Informationsasymmetrie, Moral Hazard und Monitoring darstellen, sondern lediglich Umstände abfragen, die annahmegemäß einen Einfluss auf die Konstrukte ausüben (vgl. Brosius 2011, S. 425-427), während die eigentliche Operationalisierung dieser Konstrukte in (23) bis (34) erfolgt.

Nr.	Wortlaut der Frage	Konstrukt
37	Wie viele approbierte Apotheker gibt es in dieser Filialapotheke? (KT)	Kontrollvariable
38	Wie viele Mitarbeiter gibt es in dieser Filialapotheke insgesamt? (KT)	
39	Wie weit ist diese Filialapotheke von Ihrer Hauptapotheke entfernt (km)? (KT)	
40	Wie viele Filialapotheken betreiben Sie? (KT)	

Tabelle 8: Items zu den Konstrukten Informationsasymmetrie, Moral Hazard und Monitoring

Damit unterscheidet sich dieser Forschungsansatz von anderen Arbeiten, die beispielsweise mit der Messung der räumlichen Distanz zwischen Prinzipal und Agent (vgl. Lafontaine 1992, S. 273) eher das Potenzial für Moral Hazard abschätzen können, als dessen eigentliches Vorhandensein, das sich nur durch persönliche Befragungen ermitteln lässt. Ein ähnliches (Negativ-)Beispiel liefern Baek, Min & Ryu (2006, S. 61-62), die die Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Joint-Venture-Partnern untersuchen und von einem hohen Ausmaß an Monitoring ausgehen, wenn die Partner in demselben Industriezweig tätig sind.

3.6 Zufriedenheit von Apothekeninhaber und Filialleiter (Tabelle 9)

Bisher wurde aus Gründen der Übersicht darauf verzichtet, in den Tabellen auch die Items für den Filialleiter darzustellen. Im Fall von (1) und (2) scheint es, um das Verständnis zu erleichtern, angebracht, die Fragen für beide Akteure gegenüberzustellen, da die Fragestellung hier ähnlich wie in (18) und (19) in doppelter Hinsicht spiegelbildlich abläuft: Apothekeninhaber und Filialleiter werden sowohl zum Arbeitseinsatz und Arbeitserfolg des Filialleiters befragt als auch danach, was sie denken, wie der jeweils andere den Arbeitseinsatz und den Arbeitserfolg des Filialleiters beurteilt.

zu Beginn der Erläuterung des Fragebogens verwirren sollte. In gewisser Weise ist die Kombination aus (1) und (2) die konsequente Weiterentwicklung der „dualen Fragestellung“, die den Aufbau des gesamten Fragebogens prägt. Zum anderen stellen (1) und (2) keine Operationalisierungen der Konstrukte der Prinzipal-Agent-Theorie im eigentlichen Sinne dar. Es sind eher „Ergebnisvariablen“, die mit dem Ausmaß des Zielkonflikts, der Informationsasymmetrie oder des Moral Hazard ins Verhältnis gesetzt werden können. Der Bezug zur Prinzipal-Agent-Theorie spiegelt sich dennoch in der Form der Fragestellung wider: Es wird nach der Zufriedenheit mit dem Arbeitsverhalten sowie mit dem Erfolg der Arbeit des Filialleiters gefragt, so dass hier dieselben Parameter berücksichtigt werden wie bei den Fragen in Bezug auf die Informationsasymmetrie in (26) (vgl. Tab. 7). Und ähnlich wie in (27) und (28) besteht die Möglichkeit, dass der Apothekeninhaber zwar mit dem Arbeitsverhalten des Filialleiters unzufrieden ist, seine Beurteilung des Erfolges der Arbeit des Filialleiters aber positiv ausfällt.

4 Erkenntnisse und Ergebnisse des Pre-Tests

Ein Pre-Test dient u.a. der Überprüfung des Fragenverständnisses durch die Befragten (vgl. Homburg & Krohmer 2008, S. 46; Schnell, Hill & Esser 2013, S. 339).

Nr.	Wortlaut der Frage an Apothekeninhaber	Wortlaut der Frage an Filialleiter	Konstrukt
1	Wie zufrieden sind Sie... ... mit dem Arbeitsverhalten Ihres Filialleiters? (IS) ... mit dem Erfolg der Arbeit Ihres Filialleiters? (IS)	Wie zufrieden sind Sie... ... mit Ihrem Arbeitsverhalten? (IS) ... mit dem Erfolg Ihrer Arbeit? (IS)	Ergebnis variable
2	Was denken Sie, wie zufrieden ist Ihr Filialleiter mit seinem Arbeitsverhalten? (IS) ... mit dem Erfolg seiner Arbeit? (IS)	Was denken Sie, wie zufrieden ist der Apothekeninhaber... ... mit Ihrem Arbeitsverhalten? (IS) ... mit dem Erfolg Ihrer Arbeit? (IS)	

Tabelle 9: Doppelt spiegelbildliche Abfrage der Zufriedenheit von Apothekeninhaber und Filialleiter

Bewusst werden (1) und (2) an den Anfang des Fragebogens gestellt, um die Aussagen der Akteure nicht durch die nachfolgenden Fragen und die damit verbundenen Überlegungen zu beeinflussen. Ebenfalls bewusst werden (1) und (2), obwohl sie am Anfang des Fragebogens stehen, erst jetzt erläutert. Dies hat zwei Gründe: Zum einen weisen (1) und (2) eine besondere Struktur auf – sie sind in doppelter Hinsicht spiegelbildlich gestellt –, die den Leser nicht

An der Anzahl der mit einem Sternchen gekennzeichneten Items in den Tabellen 4 bis 9 wird deutlich, dass eine ganze Reihe von Items nach dem Pre-Test überarbeitet wurden. Auf diese Überarbeitungen soll in dem vorliegenden Beitrag nicht in Gänze eingegangen werden, stattdessen wird die Überarbeitung und damit die Umsetzung der Erkenntnisse des Pre-Tests anhand einiger Beispiele erläutert:

(11) und (12): Der Pre-Test hat ergeben, dass die Befragten externe Faktoren unterschiedlich definieren. Daher wurde hinter der Frage folgender Hinweis aufgenommen: „Externe Faktoren sind solche, die der Apothekeninhaber oder das Personal der Apotheke nicht beeinflussen können.“

(16) und (17): Hier wurde in die Fragen nach den vorvertraglichen Screening- und Signaling-Maßnahmen der Zusatz „vor Beginn des Beschäftigungsverhältnisses“ aufgenommen, da der Pre-Test gezeigt hat, dass die Befragten auch Monitoring-Maßnahmen, die nach Vertragsschluss stattgefunden haben (z.B. Umsatzkennzahlen), genannt haben.

(21): Ursprünglich wurde, um die Hold-Up-Gefahr abzuschätzen, nur mit (22) nach der Schwierigkeit gefragt, einen neuen Filialleiter einzuarbeiten. Aufgrund des Hinweises eines Apothekeninhabers, dass pharmazeutisches Personal sehr knapp sei und diese Knappheit der eigentliche limitierende Faktor sei, der den Filialleitern eine gewisse Machtposition verleihe, wurde (21) in den Fragebogen aufgenommen.

(28): Ursprünglich lautete dieses Item „Wie sehr leidet darunter das Arbeitsergebnis?“ und bezog sich allgemein auf die in (27) genannten Moral-Hazard-Ausprägungsformen. Um die Auswirkungen dieser einzelnen Ausprägungsformen besser abschätzen zu können, wurde (28) korrespondierend zu (27) formuliert.

Generell erwies es sich als sehr schwierig, Apothekeninhaber und Filialleiter von einer Teilnahme an der Untersuchung zu überzeugen. Hauptursache dafür ist die Zeitknappheit der potentiellen Befragungsteilnehmer, die durch das Tagesgeschäft in ihren Apotheken in der Regel vollständig ausgelastet sind. Ebenfalls wurden die Länge des Fragebogens moniert sowie der Widerwillen bekundet, beispielsweise auf Fragen nach der privaten Nutzung der Arbeitszeit zu antworten. Eine große Hürde stellte es auch dar, genau einen Apothekeninhaber und einen Filialleiter als „Befragungseinheit“ von einer Teilnahme an der Befragung zu überzeugen. Um hier überhaupt eine Chance auf die Akquise von Befragungsteilnehmern zu haben, wurden die Apotheken persönlich aufgesucht und – nach der Zustimmung zur Befragung – die Pre-Test-Fragebögen zusammen mit jeweils einem frankierten Rückumschlag für den Fragebogen des Apothekeninhabers und des Filialleiters unter Zusage der Wahrung der Anonymität – insbesondere zwischen den beiden Akteuren – abgegeben.

Auch wenn es das Hauptziel des Pre-Tests war, Erkenntnisse zur Verbesserung des Fragebogens zu sammeln, können die Antworten der Befragten bereits einer ersten Ergebnisauswertung unterzogen werden. Die Ergebnisse einer solchen Auswertung müssen vor dem Hintergrund der sehr kleinen Stichprobe von je neun Apothekeninhabern und Filialleitern gesehen werden:

- Ein Entscheidungsspielraum lag beim Pretest bei allen Befragungseinheiten vor. Dieser war bei fünf Befragungseinheiten groß und bei vier eher klein.
- Die zwei Ziele „Wirtschaftlicher Erfolg“ und „Gute Leistung und Beratung“ fallen durch ihre häufige Nennung auf. Da beide Ziele häufig von denselben Befragten genannt wurden, ist festzuhalten, dass zwischen diesen Zielen offenbar keine Beeinträchtigung vorliegt, so dass die Bedingung des Zielkonfliktes innerhalb einer Prinzipal-Agent-Beziehung bei den Befragten des Pretests eher nicht erfüllt ist.
- Als wichtigste externe Faktoren, die den Erfolg der Filialapotheke beeinflussen, wurden „Apothekensituation“ und „Kunden“ genannt.
- Ein Informationsvorsprung der Filialleiter existiert vor allem hinsichtlich „Kunden und deren Kaufverhalten“, „Mitarbeitern“, „Arztpraxen“ sowie dem „Tagesgeschäft“. Eine Informationsasymmetrie liegt daher zwar vor, jedoch werden laut den Aussagen der Befragten wichtige Informationen an den Apothekeninhaber weitergeleitet.
- Ein Informationsdefizit hinsichtlich der Eigenschaften des Filialleiters besitzt der Apothekeninhaber nicht. Da somit keine Hidden Characteristics vorliegen, kommt es auch nicht zu Adverse Selection. Screening wurde vom Inhaber am häufigsten mit der Sichtung der Bewerbungsunterlagen oder der Kenntnis des Filialleiters vor Vertragsabschluss (z. B. durch ein vorangehendes langjähriges Angestelltenverhältnis) durchgeführt.
- Informationsasymmetrien in Form von Hidden Action („nicht beobachten können“) liegen in den Beziehungen zwischen Apothekeninhaber und Filialleiter teilweise vor, Hidden Information („nicht beurteilen können“) jedoch eher nicht. Dieser Informationsvorsprung wird von einigen Filialleitern ausgenutzt. Interessant ist hierbei, dass der Apothekeninhaber in diesen Fällen bereits einen Moral Hazard seines Filialleiters vermutet.
- Ausgehend von den Antworten auf die Frage, wie schwierig es wäre, einen neuen Filialleiter einzuarbeiten, existiert Potenzial für einen Hold Up durch den Filialleiter.

Bearbeitungsstand: 16. August 2016

Literatur

- ABDA – Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände e.V. (2016): Die Apotheke - Zahlen Daten Fakten 2016, Berlin.
- Akerlof, G. A. (1970): The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: The quarterly journal of economics, 84. Jg., Nr. 3, S. 488–500.
- Alparslan, A. (2006): Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie - Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus, Wiesbaden.
- Anderhub, V.; Gächter, S.; Königstein, M. (2002): Efficient Contracting and Fair Play in a Simple Principal-Agent Experiment. In: Experimental Economics, 5. Jg., Nr. 1, S. 5–27.
- Arrow, K. J. (1991): The Economics of Agency. In: Pratt, J. W. und Zeckhauser, R. J. (Hg.): Principals and agents. The structure of business, Boston, S. 37–51.
- Baek, H. Y.; Min, S.; Ryu, S. (2006): The Effects of Agency Problems on the Stability of the International Joint Venture. In: Multinational Business Review, 14. Jg., Nr. 3, S. 53–70.
- Bea, F. X.; Göbel, E. (2010): Organisation - Theorie und Gestaltung; mit zahlreichen Übersichten, Stuttgart.
- Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2009): Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden.
- Breid, V. (1995): Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Nr. 9, S. 821–854.
- Brosius, F. (2011): SPSS 19, Heidelberg u.a.
- Dickerson, O. D. (1959a): Health Insurance, Homewood.
- Dickerson, O. D. (1959b): The Problem of Overutilization in Health Insurance. In: The Journal of Insurance, 26. Jg., Nr. 1, S. 65–72.
- Ebers, M.; Gotsch, W. (2014): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. und Ebers, M. (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart, S. 195–255.
- Homburg, C.; Krohmer, H. (2008): Der Prozess der Marktforschung: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogengestaltung. In: Herrmann, A., Homburg, C. und Klarmann, M. (Hg.): Handbuch Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 21–51.
- Jost, P.-J. (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext. In: Jost, P.-J. (Hg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 11–43.
- Laffont, J.-J.; Martimort, D. (2002): The theory of incentives - The Principal-Agent Model, Princeton.
- Lafontaine, F. (1992): Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. In: The Rand journal of economics, 23. Jg., Nr. 2, S. 263–283.
- Perrow, C. (1993): Complex organizations - A critical essay, New York u.a.
- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation - ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial. In: Ordelt, D., Rudolph, B. und Büsselmann, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 143–170.
- Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.; Fiedler, M.; Royer, S. (2012): Organisation - Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, Stuttgart.
- Prendergast, C. (1999): The Provision of Incentives in Firms. In: Journal of economic literature, 37. Jg., Nr. 1, S. 7–63.
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung, München.
- Schröder, H. (2004): Wie sicher ist die Position eines Herstellers als Category Captain? - Kooperation zwischen Handel und Industrie aus der Perspektive von Prinzipal und Agent. In: Bauer, H. H. und Huber, F. (Hg.): Strategien und Trends im Handelsmanagement. Disziplinenübergreifende Herausforderungen und Lösungsansätze : Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Erich Greipl, München, S. 231–249.
- Spremann, K. (1987): Agent and Principal. In: Spremann, K. und Bamberg, G. (Hg.): Agency theory, information, and incentives, Berlin, S. 3–37.
- Weiber, R.; Mühlhaus, D. (2014): Strukturgleichungsmodellierung - Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, Berlin u.a.



Dipl.-Volksw. Christian Knobloch

Christian Knobloch kommt aus einer Apothekerfamilie und hat an der Universität Konstanz Volkswirtschaftslehre studiert. Diese Konstellation bildet die Basis für die Beschäftigung mit ökonomischen Fragestellungen rund um den deutschen Apothekensektor.

Seit 2011 ist er Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing und Handel an der Universität Duisburg-Essen und Leiter der Forschungsstelle für Apothekenmarketing (www.apowi.net). Seine Dissertation untersucht die Arbeitsbeziehungen in Apotheken.



Cora Nünning

Cora Nünning absolvierte ihr Bachelor-Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Category Management und Medienmanagement an der Universität Duisburg-Essen, insbesondere am Lehrstuhl für Marketing und Handel. Forschungsprojekte während des Studiums weckten ihr Interesse für den deutschen Apothekensektor. Ihre Bachelor-Arbeit untersuchte die Arbeitsbeziehungen zwischen Apothekeninhaber und Filialleiter vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie.

Lehrstuhl für Marketing und Handel

Universität Duisburg-Essen, Campus Essen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Berliner Platz 6-8
45127 Essen
t +49 (201) 183 - 3385
f +49 (201) 183 - 2833
www.marketing.wiwi.uni-due.de
hendrik.schroeder@uni-duisburg-essen.de

ISSN 2364-558X (Print)
ISSN 2364-5598 (Internet)