

**The Role of Trust in Private Hospital Operators:  
M&A Processes in the German Hospital Sector**

Dipl.-Kffr. Gloria Steymann

Research Associate

Philipps University of Marburg

Faculty of Business Administration and Economics –  
Chair of Marketing and Retail Management

Universitätsstraße 24

35032 Marburg

Germany

Telephone: +49-6421-28-23772

Fax: +49-6421-28-26598

E-Mail: [gloria.steymann@staff.uni-marburg.de](mailto:gloria.steymann@staff.uni-marburg.de)

WWW: <http://www.uni-marburg.de/fb02/bwl03>

## **The Role of Trust in Private Hospital Operators: M&A Processes in the German Hospital Sector**

### **Abstract:**

Purpose of this paper is the conceptualization of a model of trust in the context of mergers & acquisitions processes in the public hospitals sector in Germany before (pre-trust) and after (post-trust) the privatization of hospitals. The first step of the paper is the definition of trust in multiple scientific disciplines. A detailed discussion of the focus of trust follows. The main goal then is to give an overview of the state of the art of empirical research on trust in different phases of transactions. Based on this overview the focus is the specification of a research model to further analyze trust in the context of hospital mergers & acquisitions in Germany.

**Keywords:** context trust, pre- and post-trust, mergers & acquisitions, business relationships, public hospitals, hospital privatizations in Germany

## **Vertrauen in private Klinik Käufer bei M&A-Prozessen im deutschen Krankenhausmarkt**

### **Zusammenfassung:**

Ziel dieses Artikels ist die Herausarbeitung von Anforderungen an ein Modell zur Analyse eines transaktionsphasenbezogenen Vertrauens in private Klinik Käufer vor (Pre-Trust) und nach (Post-Trust) dem Verkauf öffentlicher Krankenhäuser in Deutschland. Um sich dem Vertrauensbegriff im Kontext von Krankenhaus-Privatisierungen zu nähern, erfolgt zunächst eine Diskussion der unterschiedlichen Definitionsansätze in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen. Hierauf werden unterschiedliche Facetten von Vertrauen in Transaktionsbeziehungen und seine Bezugspunkte theoriegeleitet dargestellt. Es folgt ein Überblick über den State of the Art der empirischen Forschung zum Vertrauen in verschiedenen Phasen von Transaktionsprozessen. Hieran anknüpfend werden Forschungslücken aufgedeckt und mit den Anforderungen an eine Modellbildung für Vertrauen private Klinik Käufer verknüpft.

**Schlüsselwörter:** Kontextvertrauen, Pre- und Post-Trust, Mergers & Acquisitions, Geschäftsbeziehungen, Öffentliche Krankenhäuser, Krankenhaus-Privatisierung

## 1. Die Bedeutung von Vertrauen bei Krankenhaus-M&As

Immer mehr öffentliche Krankenhäuser in Deutschland werden privatisiert. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sich die Verantwortlichen bei Bund, Ländern und Gemeinden leeren Haushaltskassen, einem häufig hohem Investitionsstau sowie der schlechten finanziellen Situation der Krankenhäuser gegenüber sehen.<sup>1</sup> Ein weiterer Treiber der Privatisierung ist auch in den veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen zum Betrieb von Krankenhäusern zu sehen: So ist die seit 2003 schrittweise eingeführte Vergütung in Form von Diagnosis Related Groups (DRGs)<sup>2</sup> zu nennen, durch die eine höhere Transparenz der Behandlungsprozesse geschaffen, Überkapazitäten sichtbar gemacht und die Krankenhäuser zu mehr Wirtschaftlichkeit gezwungen werden.<sup>3</sup> Der zunehmende Wettbewerb um lukrative DRGs sowie die steigenden Anforderungen an die Effizienz bei gleichzeitig hohem Investitionsbedarf zur Modernisierung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Krankenhäuser, stellen viele Träger öffentlicher Krankenhäuser vor große Herausforderungen, denen sie sich häufig nicht gewachsen fühlen. Die notwendigen Investitionsmittel fehlen in den Kassen der öffentlichen Betreiber von Krankenhäusern. Einen Ausweg aus dieser Misere bietet die Privatisierung.<sup>4</sup>

Der Verkauf eines öffentlichen Krankenhauses hängt in der Regel nicht allein von einem möglichst hohen Verkaufspreis ab, vielmehr sind weitere wichtige Faktoren bei der Übertragung des Krankenhauses relevant, so z.B. die Sicherung der Krankenversorgung einer Region, die Standorterhaltung oder die Sicherung möglichst vieler Arbeitsplätze.<sup>5</sup> Aus Sicht der Entscheidungsträger ist ein Verkauf an einen privaten Klinikbetreiber stark risikobehaftet, da letztlich die öffentliche Hand auch nach dem Verkauf noch immer dafür verantwortlich ist, dass der Versorgungsauftrag der Bevölkerung erfüllt wird.<sup>6</sup> Entsprechend hoch ist die Skepsis der Entscheidungsträger gegenüber möglichen privaten Käufern und die mit dem Verkauf einhergehenden Risiken.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schulten (2006), S. 3 ff., Hesslau/Schmidt (2006), S. 63 ff.

<sup>2</sup> Das DRG-System sieht die Vergütung nach fallgleichen Gruppen vor: Die einzelnen Patienten werden je nach ihren Beschwerden in Fallgruppen eingeordnet und vergleichbare Fallgruppen gleich vergütet. Vgl. ausführlich Greiling/Muszynski (2008), S. 17 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Schmidt et al. (2007), S. 1277, Hesslau/Schmidt (2006), S. 65.

<sup>4</sup> Vgl. Schulten (2006), S. 15, Pföhler (2003), S. 648.

<sup>5</sup> So berichtete J.-F. Leonhardt, Vorsitzender des Aufsichtsrats des Universitätsklinikums Gießen und Marburg und bei der Privatisierungsentscheidung als Staatssekretär im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst mitverantwortlich, dass der Kaufpreis bei der Angebotsauswahl nicht an erster Stelle stand. Viel wichtiger waren „die beste Kompetenz im Konzept für Forschung und Lehre sowie Krankenversorgung, aber auch im Investitions- und Sozialkonzept.“ Vgl. Meinking (2006), S. 1 f.

<sup>6</sup> Ist der Versorgungsauftrag in einer Region nicht erfüllt, so muss die öffentliche Hand diese Verantwortung wieder übernehmen. Denkbar ist solche in Fall z.B. dann, wenn ein privatisiertes Krankenhaus in Insolvenz gehen würde. Vgl. o.V. (2007 a).

Aus Sicht privater Klinik Käufer müssen die Unsicherheiten einer Krankenhausprivatisierung beseitigt werden. Ein Mechanismus zur Reduzierung von Unsicherheit ist die Schaffung von Vertrauen, da es die Umweltkomplexität und die Entscheidungsunsicherheit reduziert.<sup>7</sup>

Im Folgenden werden die Formen der Privatisierung und die Akteure für Klinikfusionen und -akquisitionen in Deutschland sowie ein typischer Ablauf eines Mergers & Acquisition- (M&A) Projektes vorgestellt. Im Anschluss erfolgt die Konzeptualisierung von Vertrauen im Kontext von Krankenhaus-M&As, der sich ein Überblick von empirischen Studien zum Vertrauen in Transaktionsbeziehungen anschließt. Danach werden Forschungslücken aufgedeckt und hiermit Anknüpfungspunkte für ein Modell zur von Vertrauen bei Krankenhaus-M&As vor (Pre-Trust) und nach (Post-Trust) dem Verkauf entwickelt.

## 2. Krankenhaus-Mergers & Acquisitions in Deutschland

Neben der Privatisierung eines Krankenhauses besteht die Möglichkeit der Verschmelzung von Krankenhäusern der Kommunen und Kreise in räumlicher Nähe zu einem Klinikverbund. So ist ein Merger durch Gründung einer gemeinsamen GmbH, an der die Träger beteiligt sind, möglich.<sup>8</sup>

Möchte ein Träger ein öffentliches Krankenhaus zum Verkauf anbieten, so stehen ihm als mögliche Partner private deutsche<sup>9</sup> und ausländische<sup>10</sup> Krankenhausbetreiber, Finanzinvestoren<sup>11</sup> und strategische Investoren<sup>12</sup>, die auf dem Markt für Krankenhaus-Akquisitionen in Deutschland agieren und um seine Gunst im folgenden Vergabeverfahren streben, zur Verfügung.<sup>13</sup> Zu welchem Grad eine Übertragung von Krankenhäusern hin zu privaten Kapitaleignern erfolgt, hängt von der vom öffentlichen Träger eines Krankenhauses gewünschten Form der Privatisierung ab.

---

<sup>7</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 26.

<sup>8</sup> Ein Beispiel hierfür ist die Gesundheit Nordhessen AG, die sich im Besitz der Stadt Kassel (92,5%) und des Landkreis Kassel (7,5%) befindet. Vgl. zur Bildung von Klinikverbänden Bohle/Grau (2003), S. 698 ff.

<sup>9</sup> Z.B. Rhön Klinikum AG, Asklepios Kliniken GmbH, Sana Kliniken AG.

<sup>10</sup> Zu nennen ist hier der Markteintritt der schwedischen CAPIO AB, die die Deutsche Kliniken AG als erster ausländischer Investor im deutschen Krankenhausmarkt kaufte.

<sup>11</sup> Der schwedische Gesundheitskonzern CAPIO gehört zum Finanzinvestor Opica, der dadurch auch auf dem deutschen Klinikmarkt aktiv ist.

<sup>12</sup> So betreibt die Fresenius AG die Helios Kliniken GmbH.

<sup>13</sup> Vgl. Hesslau/Schmidt (2006), S. 72 ff., Popp (2005), Schmidt et al. (2003), S. 1090 ff., o.V. (2007 b). Im Fokus der vorliegenden Untersuchung stehen private Krankenhausbetreiber, unabhängig davon, ob ein Finanzinvestor oder strategischer Investor hinter der privaten Klinikette steht.

Unter einer Privatisierung versteht man die Übertragung von Staatsvermögen an private Eigentümer. Grundsätzlich lassen sich drei Formen der Privatisierung von Krankenhäusern unterscheiden. Die formelle Privatisierung umfasst lediglich einen Rechtsformwechsel eines öffentlich-rechtlichen Unternehmens hin zu einer privatwirtschaftlichen Rechtsform, wobei die Verantwortung zur Erfüllung des regionalen Versorgungsauftrags beim öffentlichen Eigentümer verbleibt. Wird die Aufgabenerfüllung des Versorgungsauftrags sowie das Eigentum im Zuge der Privatisierung jedoch vollständig auf einen privaten Käufer übertragen, so spricht man von materieller Privatisierung: Bisher staatliche Aufgaben oder Leistungen werden hierbei vollständig auf Private übertragen. Verbleibt die Aufgabenzuständigkeit weiter in öffentlicher Hand und beauftragt diese für die Ausführung der Aufgaben und Leistungen private Unternehmen, liegt eine funktionale Privatisierung vor.<sup>14</sup> In den Bereich der funktionalen Privatisierung fallen auch die Modelle einer Public Private Partnership (PPP), die den Zugang zu privatem Kapital, Kompetenz und Know-how bieten. Die Zusammenarbeit kann in unterschiedlichem Ausmaß erfolgen, so kann die PPP von der bloßen Erbringung und Ausführung von Leistungen (Outsourcing z.B. in Service-Bereichen wie Küche, Reinigung, Lager, Logistik) bis hin zur eigenständigen Betriebsführung durch ein Privatunternehmen reichen.<sup>15</sup>

Zur Privatisierung öffentlicher Krankenhäuser wird neben den Möglichkeiten der Nutzung eines formellen Vergabeverfahrens oder von Konzeptwettbewerben meist das strukturierte Bieterverfahren<sup>16</sup> zurückgegriffen. Nach herrschender Meinung ist das förmliche Vergabeverfahren bei einer Krankenhaus-Privatisierung im Sinne des Wettbewerbsrechts nicht verpflichtend, Konzeptwettbewerbe finden ebenfalls eher selten Anwendung. Daher soll an dieser Stelle lediglich eine Vertiefung des häufig angewandten strukturierten Bieterverfahrens erfolgen.<sup>17</sup>

Der Verkauf nach einem strukturierten Bieterverfahren wird öffentlich ausgeschrieben, interessierte Bieter geben eine Interessensbekundung bzw. einen Teilnahmeantrag ab, der bereits detaillierte Informationen über den Kaufinteressenten, z.B. über das Leistungsangebot oder eine Interessensbegründung, enthält. Die möglichen Käufer erhalten daraufhin Detail-

---

<sup>14</sup> Vgl. Schär/Reschke (2008), S. 151 ff., Zech (2008), S. 13 ff., Georgi et al. (2006), S. 279, Hesslau/Schmidt (2006), S. 76.

<sup>15</sup> Zur ausführlichen Erläuterung von PPP-Modellen siehe z.B. Brinktrine (2007), S. 11, Janetschek (2007).

<sup>16</sup> Vgl. zum Ablauf eines strukturierten Bieterverfahren ausführlich Eggers/Malmendier (2003), Peres et al. (2007).

<sup>17</sup> Vgl. Schneider (2007), S. 3, Schneider/Manthey (2007), S. 22, Maack (2007), S. 18 ff.

informationen zum Kaufobjekt, auf deren Basis sie ihre unverbindlichen Vorstellungen hinsichtlich der kaufrelevanten Faktoren (Kaufpreis, Sicherung der Arbeitsplätze, Investitionskonzept etc.) darlegen. Auf Basis dieser Angebote wird vom Verkäufer des Krankenhauses die Bieterzahl reduziert. Die verbleibenden Bieter bewerten nun das zum Verkauf stehende Krankenhaus im Rahmen einer Due-Dilligence-Prüfung und legen daraufhin einen verbindlichen Kaufpreis auf Basis des ermittelten Unternehmenswertes und unter Berücksichtigung strategischer Aspekte und finanzieller Rahmenbedingungen fest. Der Verkäufer des öffentlichen Krankenhauses wird dann auf Basis dieses verbindlichen Angebots und ergänzt durch die Eindrücke einer Managementpräsentation den Bieter auswählen, den er nach Beurteilung seiner Kriterien am attraktivsten findet.<sup>18</sup>

Um in einem solchen Bieterverfahren erfolgreich zu sein, muss der potentielle Käufer jedoch nicht nur die formellen Kriterien des Bieterverfahrens erfüllen, sondern auch während des gesamten Verkaufsprozesses aus Sicht des Verkäufers in allen Detailfragen kompetent, verlässlich und glaubhaft agieren,<sup>19</sup> um das Vertrauen des Verkäufers zu erlangen und letztlich den Kaufvertrag abschließen zu können.

### **3. Konzeptualisierung von Vertrauen: Theoretische Fundierung und Stand der empirischen Forschung**

Die vielfältige Auseinandersetzung mit dem Vertrauenskonstrukt in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen bringt die hohe Bedeutung von Vertrauen in der Wissenschaft zum Ausdruck. So beschäftigen sich vor allem die Soziologie, die Psychologie, als auch die Wirtschaftswissenschaften mit diesem Phänomen.<sup>20</sup> Jedoch konnte bislang kein einheitliches Begriffsverständnis von Vertrauen über die Forschungsdisziplinen hinweg gefunden werden. Im Folgenden wird sich dem Vertrauen aus dem Blickwinkel relevanter Forschungsdisziplinen genähert sowie die Sichtweise der Wirtschaftswissenschaften und im Besonderen des Marketing vorgestellt. Mit einer strukturierten Auseinandersetzung des Vertrauensverständnisses in den Wissenschaftsdisziplinen, der Darstellung theoretischer Anknüpfungspunkte und der anschließenden Vertiefung von Erkenntnisobjekten des Vertrauens in Transaktionsbezie-

---

<sup>18</sup> Vgl. Borchers (2006), S. 1000 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Schneider (2007), S. 4.

<sup>20</sup> Einen Überblick über die mannigfaltigen Blickwinkel auf das Vertrauen aus Sicht verschiedener Wissenschaftsdisziplinen bieten Rousseau et al. (1998).

hungen bietet sich die Möglichkeit der Einordnung in ein Gesamtkonzept des Vertrauens in private Klinik Käufer.

### 3.1. Ansätze der Vertrauensforschung in der Wissenschaft

In der Soziologie wird Vertrauen als „vital maintenance of cooperation and necessary as grounds for even the most routine in everyday interactions“<sup>21</sup> definiert. Zucker (1986) identifiziert drei Stufen der Entstehung von Vertrauen: Eigenschafts-, institutionsbasiertes und Prozessvertrauen. Sie stellt fest, dass die Entstehung von Vertrauen fundamental für das Verständnis von Austauschprozessen in sozialen Systemen ist.<sup>22</sup> *Eigenschaftsbasiertes Vertrauen* entsteht in einer Geschäftsbeziehung zwischen sich aufgrund ihrer Eigenschaften ähnelnder Personen und erhöht die Wahrscheinlichkeit zufriedenstellender Transaktionsergebnisse. *Institutionsbasiertes Vertrauen* fußt auf formalen Mechanismen, die Vertrauen schaffen und gründet somit weder auf persönlichen Eigenschaften noch auf vergangenen Interaktionen. Das institutionsbasierte Vertrauen wird weiter unterteilt in die Subtypen personen- und unternehmensspezifische Mechanismen, die auf der Mitgliedschaft in einer Subkultur, die klare und spezifische Erwartungen für einen Austausch hat, und vermittelnde Mechanismen, die auf einer Art Garantie gründen, dass die Transaktion wie versprochen stattfinden wird. *Prozessbasiertes Vertrauen* gründet auf der Auswertung von Informationen früherer Transaktionen.<sup>23</sup> Granovetter (1985) argumentiert, dass das ökonomische Handeln immer in Netzwerken und aufgrund persönlicher Beziehungen stattfindet. Nach seiner Auffassung gibt es keinen anonymen Marktplatz, in dem Akteure ohne Beachtung ihres sozialen Umfelds agieren. Er geht sogar soweit zu behaupten, dass „social relations, rather than institutional arrangements ..., are mainly responsible for the production of trust in economic life“<sup>24</sup>.

Die Psychologie versteht unter Vertrauen „a general expectancy held by an individual that the word, promise, oral or written statement of another individual or group can be relied on“.<sup>25</sup> Vertrauen entspricht hier der Erwartung sich auf jemanden verlassen zu dürfen, erwächst aus der ersten Begegnung und festigt sich im Verlauf eines längeren Umgangs. Vertrauen ist somit beeinflussbar und kann sich über die Zeit verändern.<sup>26</sup> Gleichzeitig wird auch die potentielle Verlustgefahr deutlich, die mit jeder Interaktion einhergeht und von der Wahrscheinlichkeit abhängt, ob sich der Interaktionspartner kooperativ oder kompetitiv verhält. Vertrauen

---

<sup>21</sup> Zucker (1986), S. 56.

<sup>22</sup> Vgl. Zucker (1986), S. 61ff., Nooteboom (2002), S. 85ff., Milankovic/Lentz (2004), S. 3.

<sup>23</sup> Vgl. Zucker (1986), S. 61ff., Milankovic/Lentz (2004), S. 3.

<sup>24</sup> Granovetter (1985), S. 491.

<sup>25</sup> Rotter (1980), S. 1.

<sup>26</sup> Vgl. Kenning (2002), S. 11 f. und Neumann (2007), S. 10.

kann nach diesem Ansatz in Analogie zur Nutzenmaximierung bei Transaktionen zwischen Austauschpartnern angesehen werden.<sup>27</sup>

Aus dem Blickwinkel der Wirtschaftswissenschaften ist nach *Ripperger (1998)* Vertrauen „... die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass der Vertrauensnehmer motiviert ist, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten“.<sup>28</sup> Diese der Neuen Institutionenökonomik entsprechende Sichtweise geht von Austauschbeziehungen auf unvollkommenen Märkten mit opportunistisch handelnden und von begrenzter Rationalität gekennzeichneten Akteuren aus. Vertrauen bildet in diesem Fall ein mögliches Substitut für weitere Sicherungs- und Kontrollmechanismen und trägt damit zur Verhinderung opportunistischen Verhaltens bei.<sup>29</sup>

Seit Anfang der 1990er Jahre wächst zunehmend auch im Marketing das Interesse am Vertrauenskonstrukt als ein zentrales Element beim Aufbau und Erhalt von Geschäftsbeziehungen und wird als eines der bedeutendsten Konstrukte im Beziehungsmarketing angesehen.<sup>30</sup> Hier wird Vertrauen häufig als „a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence“<sup>31</sup> definiert. In der von *Morgan/Hunt (1994)* formulierten „Commitment-Trust Theory“ spricht man auch von Vertrauen, wenn „one party has confidence in an exchange partner’s reliability and integrity“.<sup>32</sup>

### **3.2. Theoretische Bezugspunkte von Vertrauen**

Theoretische Bezugspunkte des Vertrauens ergeben sich anhand verschiedener wirtschafts- und verhaltenswissenschaftlicher Theoriestränge, namentlich aus der Neuen Institutionenökonomie und der in ihr verankerten Principal-Agent-Theorie, der Informationsökonomie und der Transaktionskostentheorie aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften sowie aus der Risikotheorie aus der Blickrichtung der Verhaltenswissenschaften.

---

<sup>27</sup> Die Argumentationslinie entspricht der Sichtweise der sozialen Austauschtheorie nach der Vertrauen als das Ergebnis eines rein rationalen Entscheidungsprozesses aufgefasst wird. Vgl. Coleman (1990), S. 99, und Neumann (2007), S. 10.

<sup>28</sup> Ripperger (1998), S. 45.

<sup>29</sup> Vgl. Fritsch et al. (1996), S. 212 und S. 266, Spreemann (1990), S. 561 ff., Neumann (2007), S. 42 ff. und Kenning (2002), S. 25 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Einwiller (2002), S. 58, Einwiller et al. (2005), Kenning/Blut (2006), S. 4 f., Doney/Cannon (1997), S. 36, Morgan/Hunt (1994), S. 20, Ganesan (1994), Fletcher/Peters (1997), Kennedy et al. (2001), Román (2003), Swan et al. (1999), Sirdeshmukh et al. (2002), Huber et al. (2004), McKnight/Chervany (2002), Gefen (2000), Yoon (2002), und Neumann (2007), S. 12..

<sup>31</sup> Moorman et al. (1993), S. 82.

<sup>32</sup> Morgan/Hunt (1994), S. 23.

Die Neue Institutionenökonomik, die von unvollkommenen Märkten und einem Menschenbild ausgeht, das durch Opportunismus und begrenzte Rationalität gekennzeichnet ist, erkennt Vertrauen als bedeutenden Faktor in Austauschbeziehungen an.<sup>33</sup> Teilgebiete der Neuen Institutionenökonomik, die das Vertrauen in ökonomischen Austauschbeziehungen und damit auch die Relevanz von Vertrauen bei Klinikverkäufen erklären, sind die Principal-Agent-Theorie die Informationsökonomie und die Transaktionskostentheorie, die eng miteinander verwoben sind.

Nach der Principal-Agent-Theorie ersucht der Principal einen anderen Akteur, den Agenten, zu motivieren in seinem Interesse zu handeln. Der Agent, im konkreten Fall der private Käufer öffentlicher Krankenhäuser, wählt zwischen einer Reihe möglicher Handlungen, die nicht nur seinen eigenen Nutzen, sondern auch den des Principals, des Verkäufers eines öffentlichen Krankenhauses, beeinflussen. Durch seine Erfahrung bei Verkaufsverhandlungen besitzt jedoch der Agent einen Informationsvorsprung, den er durch opportunistisches Verhalten gegenüber dem Principal ausnutzen könnte. Diese Informationsasymmetrie bildet die Voraussetzung für opportunistisches Verhalten des Agenten, welches jedoch durch Vertrauensentzug bei künftigen Transaktionen bestraft werden kann, indem die Verkäufer der Krankenhäuser ihn als möglichen Käufer nicht berücksichtigen. Mechanismen zur Verhinderung opportunistischen Verhaltens bilden den Untersuchungsschwerpunkt der Principal-Agent-Theorie.<sup>34</sup>

Eine Verhaltenskontrolle ist durch die Schaffung von Verträgen in geschäftlichen Beziehungen möglich, jedoch können in ihnen nicht alle Verhaltensweisen geregelt sein. Es verbleibt ein Restrisiko. Übertragen auf den Kontext von Klinikverkäufen bedeutet dies, dass ein Kaufvertrag Regelungen zum Käuferverhalten nach dem Kauf beinhalten kann, z.B. die Regelung innerhalb der nächsten fünf Jahre keine Mitarbeiter zu entlassen.<sup>35</sup> *Rousseau et al. (1998)* stellen fest, dass eine Risikoreduktion, die nur auf Kontrollmechanismen basiert, den Aufbau einer langfristigen Vertrauensbeziehung behindern kann.<sup>36</sup> Vertrauen ist damit ein wesentlicher Faktor zur Reduzierung der Unsicherheit und des Risikos, welche nicht durch Kontrollmechanismen eliminiert werden können.<sup>37</sup> Vertrauen bildet in diesem Fall ein

---

<sup>33</sup> Vgl. Williamson (1993), Ripperger (1998), S. 42 und Einwiller (2003), S. 57.

<sup>34</sup> Vgl. Ripperger (1998), S. 64, Kenning (2002), S. 25 ff.

<sup>35</sup> Jedoch könnte sich herausstellen, dass eine Fachabteilung zwei Jahre nach der Übernahme geschlossen wird, die Mitarbeiter müssten dann in andere Abteilungen beschäftigt werden. Ein Facharzt könnte dann nicht mehr in seinem Berufsfeld tätig werden und würde sicherlich selbst kündigen.

<sup>36</sup> Vgl. Rousseau et al. (1998), S. 399.

<sup>37</sup> Vgl. Mitchell (1999), S. 174 und Einwiller et al (2005), S. 25 f.

mögliches Informationssubstitut und damit einen Mechanismus zur Verhinderung opportunistischen Verhaltens, wie es in der Informationsökonomie beschrieben wird.<sup>38</sup>

Die Informationsökonomie untersucht „die Auswirkungen unterschiedlicher Informationsstände auf individuelle Verhaltensweisen und die daraus resultierenden Informationsaktivitäten des Anbieters und des Nachfragers“.<sup>39</sup> Mit zunehmender Informationsasymmetrie zwischen Anbietern und Nachfragern von Gütern lassen sich nach *Weiber/Adler (1995)* die drei Gütertypen Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter unterscheiden.<sup>40</sup> Die hier interessierenden Vertrauensgüter lassen sich weder vor noch nach dem Kauf eindeutig beurteilen. Das Beurteilungsdefizit kann nur durch unverhältnismäßig hohe Informationskosten verringert werden. Eine Qualitätsbeurteilung ist allenfalls möglich, wenn bereits eine gewisse Menge des betreffenden Gutes konsumiert wurde.<sup>41</sup> Die Entscheidungsträger beim Verkauf öffentlicher Krankenhäuser können daher nicht alle Verhaltensweisen des privaten Klinikkäufers nach dem Verkauf vertraglich fixieren, da sie vor Vertragsschluss oftmals nicht antizipierbar sind.

Informationsasymmetrien lassen sich durch Screening und Signalling abbauen.<sup>42</sup> Mit Screening versucht der Verkäufer des Krankenhauses Informationen über die Marktgegenseite einzuholen, wobei sog. Agencykosten entstehen.<sup>43</sup> Die Informationen erhält er z.B. durch die Empfehlung tatsächlicher Verkäufer von Krankenhäusern sowie Recherchen im Internet und anderen Medien. Ein Einfluss der tatsächlichen auf die potentiellen Verkäufer öffentlicher Krankenhäuser ist somit zu vermuten.<sup>44</sup>

*Doney/Cannon (1997)* schlussfolgern aus ihren Ergebnissen sogar, dass Vertrauen im Prozess der Lieferantenselektion eines industriellen Einkäufers als „order qualifier“ fungiert. Dies bedeutet, dass Vertrauen ein Kriterium ist „that a company must meet for a customer to even consider it as a possible supplier“<sup>45</sup>. Vertrauen ist demnach notwendig, um als ein möglicher Anbieter unter vielen vom Nachfrager überhaupt wahrgenommen zu werden.<sup>46</sup> Übertragen auf

---

<sup>38</sup> Vgl. Fritsch et al. (1996), S. 212 und S. 266, Spreemann (1990), S. 561 ff., Neumann (2007), S. 42 ff. und Kenning (2002), S. 25 ff.

<sup>39</sup> Neumann (2007), S. 43.

<sup>40</sup> Vgl. Weiber/Adler (1995), S. 54. Bei Suchgütern sind schon vor dem Kauf die Qualitätseigenschaften des Gutes für den Nachfrager vollständig bewertbar, so dass Vertrauen bei ihnen keine Rolle spielt. Bei Erfahrungsgütern ist die Beurteilung qualitativer Eigenschaften erst nach dem Erwerb möglich, bei den Nachfragern solcher Güter besteht das Risiko Güter von schlechter Qualität zu erhalten.

<sup>41</sup> Vgl. Weiber/Adler (1995), S. 54, Kaas/Busch (1996), S. 243 ff., Kenning (2002), S. 28 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Fritsch et al. (1996), S. 219 und Kenning (2002), S. 37.

<sup>43</sup> Vgl. Spreemann (1998), S. 285.

<sup>44</sup> Vgl. Kenning (2002), S. 37 f.

<sup>45</sup> Hill (1994), S. 33, zitiert bei Doney/Cannon (1997), S. 46.

<sup>46</sup> Vgl. Doney/Cannon (1997), S. 46.

den vorliegenden Untersuchungskontext ist das Vertrauen der Verkäufer öffentlicher Krankenhäuser notwendig, um nicht nur als privater Klinikverkäufer von ihnen am Markt wahrgenommen zu werden, sondern damit auch zum Kreis der berücksichtigten Kaufanbieter um ein öffentliches Krankenhaus zu gehören.<sup>47</sup>

Beim Signalling stellt der Käufer öffentlicher Krankenhäuser selbst Informationen durch Einsatz marketingpolitischer Instrumente über sich bereit, indem er z.B. Unternehmensinformationen und Foren auf seiner Website öffentlich bereitstellt.<sup>48</sup> Ein weiteres Signalling-Instrument bildet seine Unternehmensreputation: die Verkäufer öffentlicher Krankenhäuser werden davon ausgehen, dass sich die in der Vergangenheit beobachteten Verhaltensweisen des Käufers wiederholen werden. Die Reputation privater Klinikverkäufer wirkt sich positiv auf das Vertrauen der Verkäufer aus. Der Zusammenhang von Reputation und Vertrauen wurde auf anderen Gebieten, vor allem dem E-Commerce, bereits mehrfach empirisch nachgewiesen und lässt sich daher auch bei Verkäufen öffentlicher Krankenhäuser vermuten.<sup>49</sup>

Im Einklang mit der Informationsökonomie kann die Vertrauensentwicklung anhand eines von *Lewicki/Bunker (1995)* entwickelten und *Rousseau et al. (1998)* erweiterten Drei-Phasen-Modells des Vertrauens beschrieben werden. Sie unterscheiden die Phasen *Bekanntheit*, *Vorhersagbarkeit* und *Verlässlichkeit*, wobei nicht in jeder Beziehung alle drei Phasen zwingend durchlaufen werden müssen.<sup>50</sup>

*Bekanntheit* („*calculus-based trust*“) ist die Grundlage, auf der Vertrauen innerhalb einer Beziehung aufgebaut wird. Der Vertrauensgeber verlässt sich in dieser Phase vor allem auf externe Informationen, z.B. aus unabhängigen persönlichen Quellen (Bekannte, Freunde), welche dem Screening entsprechen, und unpersönlichen Informationsquellen (z.B. Zeitungsartikel, Gütesiegel). Ebenso orientiert sich der Vertrauensgeber an anbieterdominierten Quellen (z.B. Werbung in TV, Print, Radio, Anbieter-Website), welche auf der Seite der Krankenhausverkäufer dem Screening und auf der Seite der privaten Klinikverkäufer dem Signalling entsprechen. In dieser Phase ist die Toleranzschwelle des akzeptierten Risikos hoch, die möglichen negativen Konsequenzen versucht der Vertrauensgeber möglichst gering zu halten.<sup>51</sup> Dementsprechend wird bei dieser Vertrauensart nur eine Austauschbeziehung

---

<sup>47</sup> Vgl. Schneider (2007), S. 23 und Borchers (2006), S. 1002.

<sup>48</sup> Vgl. Kenning, S. 39-41, Doney/Cannon (1997), S. 46.

<sup>49</sup> Vgl. Kenning, S. 39-41. Der Zusammenhang von Reputation und Vertrauen wurde bereits bei Einwiller et al. (2005), Javernpaa/Tractinsky (1999), Walczuch et al. (2001), Doney/Cannon (1997) sowie Ganesan (1994) empirisch bestätigt.

<sup>50</sup> Vgl. Einwiller (2003), S. 81 f.

<sup>51</sup> Vgl. Lewicki/Bunker (1995), S. 145 und Einwiller (2003), S. 81.

zustande kommen, wenn der Nachfrager einen möglichen Verlust in kürzester Zeit verkraften kann. Dies kann im Bieterverfahren die Selektion der Bieter durch den öffentlichen Verkäufer nach der Interessensbekundung der privaten Klinik Käufer sein. „Risk may entail short-term performance losses but not threaten the trustor’s broader interests“.<sup>52</sup>

*Vorhersagbarkeit* („*knowledge-based trust*“) des zukünftigen Verhaltens wird durch eine Vertiefung des Wissens, das ein Vertrauensnehmer über den Interaktionspartner generiert hat, erreicht. Das Wissen entstammt eigener Erfahrung oder wurde von Dritten vermittelt und gründet in „credible information regarding the intentions or competence of another“<sup>53</sup>. Diese Informationen können z.B. über die Reputation, durch „watching the other perform in social situations, ..., and learning how other people view the other’s behavior“<sup>54</sup> erlangt werden.<sup>55</sup>

In der dritten Phase der *Verlässlichkeit* („*identification-based trust*“) werden die Qualitäten und Charakteristika, die dem Interaktionspartner durch wiederholtes Verhalten zugeschrieben werden, evaluiert und zu einem umfassenden Verständnis der Persönlichkeit des Partners zusammengefasst. Die Einschätzung des Partners erfolgt auf Basis persönlicher Interaktionen des Vertrauensgebers mit dem Vertrauensnehmer.<sup>56</sup> Screening und Signalling setzen sich also auch in den Phasen der Vorhersagbarkeit und Verlässlichkeit fort.

Als dritter Theoriestrang der Neuen Institutionenökonomik ist die Transaktionskostentheorie im Rahmen einer Untersuchung des Vertrauens relevant, da durch Vertrauen jene Transaktionskosten entfallen, die ansonsten durch explizite Sicherungsmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten anfallen würden.<sup>57</sup>

Wie die Erläuterungen zur Principal-Agent-Theorie bereits gezeigt haben, bleibt bei jeder Transaktion das Restrisiko, dass sich der Austauschpartner opportunistisch verhalten könnte. Die aus den Verhaltenswissenschaften stammende Risikotheorie beschäftigt sich mit der individuellen Risikowahrnehmung von Konsumenten im Kaufentscheidungsprozess. Das von Bauer entwickelte Konzept des wahrgenommenen Kaufrisikos, welches auf die Situation des Verkäufers eines Krankenhauses übertragen wird, beinhaltet zwei Komponenten: (1) die wahrgenommene Unsicherheit, dass bestimmte negative Konsequenzen aus einem Verkauf resultieren werden und (2) die Bedeutung und Schwere des möglichen Verlusts, den diese

---

<sup>52</sup> Rousseau et al. (1998), S. 399.

<sup>53</sup> Rousseau et al. (1998), S. 399.

<sup>54</sup> Lewicki/Bunker (1995), S. 150.

<sup>55</sup> Vgl. Rousseau et al. (1998), S. 399, Lewicki/Bunker (1995), S. 149 ff. und Einwiller (2003), S. 82.

<sup>56</sup> Vgl. Lewicki/Bunker (1995), S. 151 ff., Rousseau et al. S. 399 f. und Einwiller (2003), S. 82.

<sup>57</sup> Vgl. ausführlich Ripperger (1998) und Einwiller (2003), S. 57 f.

negativen Konsequenzen nach sich ziehen würden.<sup>58</sup> Mögliche Risiken beim Verkauf eines Krankenhauses sind:

- Qualitätsrisiko: Rückgang der Breite und Tiefe des Angebots im Krankenhaus und eine damit einhergehende Schließung von Abteilungen, d.h. Gefahr des „Rosinenpickens“ der Investoren.
- Erfüllungsrisiko: Der Käufer des Krankenhauses könnte sich opportunistisch verhalten und die vertraglich versprochenen Leistungen, z.B. Erhalt der Arbeitsplätze in den nächsten fünf Jahren, nicht erfüllen. Hierdurch wird auch das soziale Risiko des Krankenhausverkäufers beeinflusst, es kann zum Verlust der Wählergunst kommen.
- Soziales Risiko: Keine Zustimmung zu Verkauf in der Bevölkerung und bei betroffenen Mitarbeitern des Krankenhauses und dadurch Verlust der sozialen Stellung in der Öffentlichkeit, was einem Verlust der Wählergunst des öffentlichen Krankenhausträgers gleichkommt.
- Finanzielles Risiko: Der Verkauf ist nach Meinung vieler Verkäufer für die privaten Klinikbetreiber relativ risikoarm: Wenn es nicht klappt, fällt das Haus im Zuge des bestehenden Versorgungsauftrags an die Gemeinde oder das Land zurück.<sup>59</sup>

Bislang wurde der Einfluss des wahrgenommenen Risikos zwar bei Transaktionsbeziehungen indirekt beachtet, jedoch nur wenige Studien stellen diesen Zusammenhang explizit dar.<sup>60</sup> Da im Untersuchungskontext der Privatisierung von Krankenhäusern unterschiedliche wahrgenommene Risiken auf den Verkäufer einwirken, sollen diese explizit als Einfluss und Konsequenz von Vertrauen analysiert werden: Risiko bildet eine Vorbedingung von Vertrauen<sup>61</sup>, gleichzeitig ist eine reduzierte Risikowahrnehmung das Resultat des Vertrauensaufbaus.<sup>62</sup> Es ist zu vermuten, dass das wahrgenommene Risiko sowohl einen Einfluss auf die Weiterempfehlung der tatsächlichen Verkäufer als auch auf die Verkaufsabsicht der potentiellen Verkäufer auswirkt.

---

<sup>58</sup> Vgl. Einwiller et al. (2005), S. 25, Williamson (1990), S. 54, Mitchell (1999), S. 167 ff.

<sup>59</sup> Vgl. o.V. (2007 a).

<sup>60</sup> Z. B. Teo/Liu (2007), Pavlou/Gefen (2004).

<sup>61</sup> Vgl. Bauer et al. (2004), S. 49, Mayer et al. (1995), S. 709.

<sup>62</sup> Mitchell (1999), Einwiller (2003), S. 54, Milankovic/Lentz (2002), S. 22, Moorman et al. (1992), Morgan/Hunt (1994), Ganesan (1994), S. 3 und Huber et al. (2006), S. 239. Ein hohes Vertrauen in Austauschbeziehungen bewirkt, dass das wahrgenommene Risiko als geringer empfunden wird.

Wie das Drei-Phasen-Modell der Vertrauensentwicklung gezeigt hat, unterliegt das Vertrauen einem Lernprozess.<sup>63</sup> Der behavioristische Ansatz der Lerntheorie beschreibt die Verhaltensreaktionen von Individuen und fasst das gelernte Verhalten als eine beobachtbare Reaktion auf einen Stimulus auf. Generell werden drei Forschungsansätze in der behavioristischen Lerntheorie unterschieden: Klassische Konditionierung, operante Konditionierung und Lernen am Modell.<sup>64</sup> Nach dem Ansatz der operanten Konditionierung ist zu vermuten, dass das Vertrauen der tatsächlichen Klinikverkäufer bei positiver Bewertung und Zufriedenheit mit der Leistung des privaten Klinikkäufers nach dem Krankenhausverkauf höher ist. Entsprechend wird im Vergleich der Gruppen potentieller und tatsächlicher Verkäufer öffentlicher Krankenhäuser das Vertrauen der tatsächlichen Verkäufer in private Klinikverkäufer, wenn es nicht durch diese missbraucht wurde, höher ausfallen. Ebenso ist zu vermuten, dass die Weiterempfehlung der tatsächlichen Klinikverkäufer durch Vertrauen erhöht wird und damit das Vertrauen tatsächlicher Krankenhausverkäufer als Verhaltensverstärker bei potentiellen Klinikverkäufern wirkt.

### 3.3. Charakteristische Merkmale von Vertrauen

Die vorangestellten Ausführungen veranschaulichen, dass Vertrauen ein facettenreiches Konstrukt ist, dem aus der Perspektive unterschiedlicher wissenschaftlicher Teilgebiete und Theoriestränge begegnet werden muss. Es lassen sich über die Wissenschaftsdisziplinen hinweg folgende charakteristische Elemente von Vertrauen identifizieren:<sup>65</sup>

Zunächst ist Vertrauen ein Mittel zur Komplexitätsreduktion. Man entledigt sich der Aufgabe, einen Transaktionspartner einer genauen Prüfung zu unterziehen, ob die angebotenen Leistungen den eigenen Qualitätsansprüchen genügen. Dieses Vorgehen ist jedoch mit Risiko behaftet. Der Vertrauensgeber erbringt immer eine riskante Vorleistung, da er nicht einschätzen kann, ob sich der Vertrauensnehmer opportunistisch verhalten wird.<sup>66</sup> Der Vertrauensgeber nimmt in Kauf, vom Vertrauensnehmer enttäuscht zu werden, hat aber gleichzeitig die Erwartung, dass sein Vertrauen nicht enttäuscht wird.<sup>67</sup> Es wird die Verlustgefahr deutlich, die mit dem Schenken von Vertrauen einhergeht: Durch Opportunismus des Vertrauensnehmers kann das Vertrauen enttäuscht werden und der Vertrauensgeber damit einen höheren Verlust erlei-

---

<sup>63</sup> Vgl. Grund (1998), S. 109 ff., Kenning (2002), S. Lewicki/Bunker (1995), S. 145 ff., Rousseau et al. (1998), S. 398 ff., Einwiller (2003), S. 80 ff.

<sup>64</sup> Vgl. hierzu ausführlich Homburg/Krohmer (2006), S. 71 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Rousseau et al. (1998), S. 395 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Ripperger (1998), S. 13 ff., Rousseau et al. (1998), S. 395, Mayer et al. (1995), S. 711 und Neumann (2007), S. 22 f.

<sup>67</sup> Vgl. Esch/Rutenberg (2006), S. 194, Luhmann (1989), S. 27, Ripperger (1998), S. 45.

den als der durch Erfüllung des Vertrauens zu erwartende Gewinn sein kann. Der Schaden eines Vertrauensbruchs kann daher größer sein als der Vorteil, der aus dem Vertrauensereis gezogen werden kann.<sup>68</sup> Weiterhin besteht in den Forschungsdisziplinen Einigkeit, dass Vertrauen eine zukunftsorientierte Größe darstellt, da die Konsequenzen der Vertrauenshandlung grundsätzlich erst in der Zukunft eintreten. Ebenso ist zu konstatieren, dass Vertrauen auf Erfahrungen aus der Vergangenheit beruht.<sup>69</sup>

Gleichzeitig lassen sich aus den unterschiedlichen Definitionsansätzen drei Perspektiven auf das Vertrauen unterscheiden. Dem Vertrauensbegriff wird sich durch verhaltensorientierte,<sup>70</sup> verhaltensabsichtsorientierte<sup>71</sup> und einstellungsorientierte<sup>72</sup> Ansätze genähert. Bei den verhaltensorientierten Ansätzen wird Vertrauen als beobachtbares, situations-spezifisches und freiwilliges Verhalten von Individuen dargestellt.<sup>73</sup> Basis dieses interpersonellen Vertrauens ist der Ansatz von Deutsch, nach dessen Auffassung Vertrauen als „actions that increase one’s vulnerability to another“<sup>74</sup> interpretiert werden. Diese Interpretation zielt stark auf den Risikocharakter von Vertrauen ab, der sich durch die Möglichkeit des Vertrauensbruchs und der damit verbundenen negativen Konsequenzen ergibt.<sup>75</sup> Die verhaltensorientierte Sichtweise des Vertrauens findet jedoch in der Vertrauensforschung nur geringe Beachtung, die meisten Publikationen beschäftigen sich überwiegend mit den verhaltensabsichts- und einstellungsorientierten Sichtweisen, denen auch in der Marketingwissenschaft eine hohe Bedeutung zukommen und ihren Ursprung in der Sozialpsychologie haben.<sup>76</sup>

Die verhaltensabsichtsorientierte Sichtweise sieht im Vertrauen die Intention des Vertrauensgebers, sich auf ein Vertrauensobjekt zu verlassen.<sup>77</sup> In der Sozialpsychologie geht man davon aus, dass das Verhalten durch die Verhaltensabsicht und diese wiederum stark von der Einstellung zum Verhalten beeinflusst ist.<sup>78</sup> Die einstellungsorientierte Sichtweise von Vertrauen spiegelt sich in der Definition von Rotter (1980) wider, der Vertrauen als eine Erwartungshaltung oder Bereitschaft „... held by an individual or a group that the word, promise, verbal or

---

<sup>68</sup> Vgl. Luhmann (1989), S. 23 f.

<sup>69</sup> Vgl. Ganesan (1994), S. 1, Kenning (2002), S. 11 f., Luhmann (1989), S. 20 und S. 26, und Neumann (2007), S. 23.

<sup>70</sup> Z.B. Deutsch (1962), Coleman (1990).

<sup>71</sup> Z.B. Zand (1972), Smith/Barclay (1997).

<sup>72</sup> Z.B. Morgan/Hunt (1994), Anderson/Narus (1986), Anderson/Weitz (1989), Doney/Cannon (1997), Sirdeshmukh et al. (2002).

<sup>73</sup> Vgl. Deutsch (1962), S. 304 ff., Deckow (2006), S. 70 f.

<sup>74</sup> Deutsch (1962), S. 276.

<sup>75</sup> Vgl. Deutsch (1962), S. 276, Deckow (2006), S. 70 f.

<sup>76</sup> Vgl. Grund (1998), S. 103, Kenning (2002), S. 21 f., Neumann (2007), S. 19, Deckow (2006), S. 70.

<sup>77</sup> Vgl. Rousseau et al. (1998), S. 395.

<sup>78</sup> Vgl. hierzu die Arbeiten von Fishbein/Ajzen (1975), Ajzen/Fishbein (1980), Ajzen (1991).

written statement of another individual or group can be relied upon“<sup>79</sup> ansieht, die sich durch gleichermaßen positive wie negative Erfahrungen entwickelt.<sup>80</sup> Untersuchungen, die das Vertrauen als einstellungsorientiertes Konstrukt betrachten, wird häufig ein höherer Erklärungsbeitrag als den verhaltens(absichts-)orientierten Ansätzen beigemessen, da die Bereitschaft, sich auf ein Vertrauensobjekt zu verlassen, bereits implizit durch die Einstellung zu vertrauen erfasst wird.<sup>81</sup> Ein Grund hierfür liegt darin, dass sich die Einstellung gegenüber dem Verhalten als dominante Größe darstellt, die auch dann beobachtet werden kann, wenn das vertrauensvolle Handeln nicht eintritt.<sup>82</sup>

Das Vertrauen soll daher in dieser Arbeit im Einklang mit den meisten bisherigen Forschungsarbeiten als ein einstellungsorientiertes Konstrukt betrachtet werden, welches einem bestimmten situativen Kontext einen Einfluss auf das Verhalten hat und damit an spezifische Eigenschaften des Vertrauensnehmers anknüpft.<sup>83</sup> Um die Facetten von Vertrauen zu erfassen, lassen sich anhand bisheriger Forschungsarbeiten verschiedene Arten von Vertrauen ableiten.<sup>84</sup> Eine Konkretisierung des Vertrauens bezogen auf den vorliegenden Untersuchungskontext ist vor dem Hintergrund dieser Spezifikation von Vertrauensarten möglich.

### **3.4. Der Fokus von Vertrauen in Transaktionsbeziehungen**

Blickt man auf empirische Studien, die sich mit dem Vertrauen in Transaktionsbeziehungen befassen, so lassen sich drei große Forschungsschwerpunkte ableiten.<sup>85</sup> Das organisationale Vertrauen beschäftigt sich mit der Rolle von Vertrauen zwischen verschiedenen bzw. in einem Unternehmen und lässt sich daher in interorganisationales und intraorganisationales Vertrauen unterteilen. *Interorganisationales Vertrauen* versteht man meist als Ehrlichkeit und/oder Wohlwollen einer Organisation gegenüber einer anderen Organisation.<sup>86</sup> Es wird als informeller Koordinationsmechanismus zur Steuerung von Unternehmensnetzwerken und –kooperationen verstanden. Studien zum interorganisationalen Vertrauen betrachten meist die Lieferanten-Abnehmerbeziehungen entlang der Supply Chain.<sup>87</sup> *Intraorganisationales Ver-*

---

<sup>79</sup> Rotter (1980), S. 1.

<sup>80</sup> Vgl. Rotter (1980), S. 1 f., Deckow (2006), S. 71.

<sup>81</sup> Vgl. hierzu die Argumentation bei Neumann (2007), S. 20 f., sowie Morgan/Hunt (1994), S. 24, Kenning (2002), S. 22.

<sup>82</sup> Vgl. Kenning (2002), S. 21 f.

<sup>83</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 23, Doney/Cannon (1997), S. 36, Dwyer et al. (1987), S. 18, Ranaweera/Prabhu (2003), S. 85.

<sup>84</sup> Vgl. Zucker (1986), S. 60 ff., Neuman, S. 29 ff.

<sup>85</sup> Eine trennscharfe Abgrenzung der Forschungsbereiche ist nicht möglich und auch nicht gewollt. In der Zusammenschau von empirischen Studien in Kapitel 3.4. wird deutlich, dass häufig das Vertrauen in multiplen Anwendungsfeldern analysiert wird.

<sup>86</sup> Vgl. Kenning/Blut (2006), S. 5 und Geykens et al. (1998).

<sup>87</sup> Vgl. Doney/Cannon (1997), Ganesan (1994), Morgan/Hunt (1994), Neumann (2007), S. 13 f.

*trauen* wird als ein ganzheitliches Organisationsprinzip des Unternehmens verstanden<sup>88</sup> und bezieht sich auf die Vertrauensbeziehungen innerhalb eines Unternehmens, z.B. zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten.<sup>89</sup>

Ein weiterer Forschungszweig des Vertrauens in Geschäftsbeziehungen bildet das Vertrauen Kundenbeziehungen. Auch hier ergeben sich mehrere Forschungsstränge. So wird in mehreren Studien im *Endkundenbereich* das Vertrauen in Marken analysiert.<sup>90</sup> Andere Studien befassen sich mit dem Vertrauen von Endkunden in verschiedenen Distributionskanälen, so vor allem dem Internet<sup>91</sup> als auch im Dienstleistungssektor<sup>92</sup>. Untersuchungen zum *Vertrauen bei Geschäftskundenbeziehungen* haben durch das Relationship Marketing Konzept einen hohen Bedeutungszuwachs erhalten<sup>93</sup> und identifizieren hauptsächlich, welche die Persönlichkeits-, Verhaltens- und Beziehungsvariablen den Aufbau von Vertrauen fördern und welche Konsequenzen sich durch Vertrauensaufbau für ein Unternehmen ergeben.<sup>94</sup> Es finden sich Analysen der dyadischen Vertrauensbeziehungen zwischen industriellen Einkäufern und Verkäufern sowie in Franchisingssystemen.<sup>95</sup> Diese *personenbezogene Ansätze* des Vertrauens gliedern sich in interpersonales und intrapersonales Vertrauen. Während mit dem *intrapersonalen* oder auch *generalisiertem Vertrauen* das Selbstvertrauen gemeint ist, welches jedem Menschen inhärent und dem Management nicht zugänglich ist,<sup>96</sup> so ist das als *interpersonales, spezifisches* oder *situationsbasiertes* bezeichnete *Vertrauen* die Erwartung, dass sich der Vertrauensnehmer verlässlich und gutmütig verhalten wird.<sup>97</sup> Das *interpersonale Vertrauen* fokussiert auf eine bestimmte Vertrauensbeziehung in einer spezifischen Situation und bringt die gegenwartsorientierte subjektive Interpretation der Vertrauensbeziehung zum

---

<sup>88</sup> Vgl. Sjurts (1998).

<sup>89</sup> Vgl. Kenning/Blut (2006), S. 5 f., Atuahene-Gima/Li (2002)

<sup>90</sup> Vgl. z.B. Huber et al. (2006).

<sup>91</sup> Vgl. Einwiller et al. (2005), Bauer et al. (2005), McKnight/Chervany (2002).

<sup>92</sup> Vgl. Garbarino/Johnson (1999), Sirdeshmukh et al (2002).

<sup>93</sup> Vgl. Das/Teng (1998) und (2002), Kenning (2002), S. 19.

<sup>94</sup> Vgl. u.a. Dwyer et al. (1987), Morgan/Hunt (1994), Doney/Cannon (1997), Ganesan/Hess (1997).

<sup>95</sup> Vgl. Neumann (2007), S. 13 f.

<sup>96</sup> Das *intrapersonale Vertrauen* drückt die grundsätzliche Vertrauensbereitschaft in die Glaubwürdigkeit eines Interaktionspartners aus. Sie ist unabhängig von einer spezifischen Situation und damit als eine relativ stabile Ausprägung des Vertrauensgebers auszulegen. Vgl. Ripperger (1998), S. 101, Petermann, (1998) S. 20 und Rotter (1980), S. 1. Es beruht auf den persönlichen Erfahrungen des Vertrauensgebers im allgemeinen Umgang mit Dritten: Akteure extrapolieren vergangene Erwartungen und wenden sie auf ähnliche Situationen der Gegenwart an. Vgl. Ripperger (1998), S. 100 und Huber et al. (2004), S. 479. Das generalisierte Vertrauen entwickelt sich bereits während der Kindheit, indem das Kind „seeks and receives help from his or her benevolent caregiver“ (McKnight et al. (1998), S. 475) und ist damit dem Management nicht zugänglich. Dennoch konnten *Kennedy et al.* den Einfluss generellen Vertrauens von Konsumenten auf ihr Vertrauen in einen Hersteller nachweisen und damit die generelle Tendenz zu vertrauen als einen wichtigen Einfluss bei der Entwicklung einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung identifizierten. Vgl. Swan/Nolan (1985), Kennedy et al. (2001), S. 76 f.

<sup>97</sup> Vgl. Kenning/Blut, S. 5, Mayer et al. (1995), Wicks et al. (1999).

Ausdruck.<sup>98</sup> Sie bezieht sich auf eine spezifische Situation, in der ein Vertrauensgeber im persönlichen Kontakt mit einem Vertrauensnehmer steht.<sup>99</sup>

Ein weiterer Fokus der bisherigen Vertrauensforschung ist das Branchen- oder Systemvertrauen, welches das Vertrauen einer Person in ein gesellschaftliches System kennzeichnet.<sup>100</sup> Dies kann z.B. das Vertrauen in die gesellschaftlichen Grundsätze einer Verfassung sein, aber auch das Vertrauen in eine Branche. Das Branchenvertrauen, bei welchem Unternehmen einer Branche zu eine Gruppe zusammenfasst werden, ist wie das Systemvertrauen losgelöst von spezifischen Erfahrungen des Vertrauensgebers. Bereits vor dem Beginn einer Geschäftsbeziehung hat der Vertrauensgeber eine Vorstellung darüber, wie und in welchem Rahmen Geschäftsbeziehungen in einer bestimmten Branche zu verlaufen haben, da es ihm von seinem Umfeld (Freunde, Geschäftspartner, Medien, etc.) so vermittelt wurde.<sup>101</sup> Zucker (1986) beschreibt dieses Phänomen mit ihrem Konzept der Hintergrunderwartungen (background expectations).<sup>102</sup>

Das Systemvertrauen wurde in betriebswirtschaftlichen Studien vor allem im Bereich des E-Commerce analysiert, wo untersucht wird, wie das Kundenvertrauen in das System Internet z.B. über Gütesiegel gesteigert und damit das wahrgenommene Transaktionsrisiko reduziert werden kann.<sup>103</sup> Weitere Analysen zum Branchenvertrauen gibt es vor allem zum Vertrauen in die Versicherungswirtschaft<sup>104</sup>, in den Lebensmitteleinzelhandel<sup>105</sup> und in Banken.<sup>106</sup> Das System- und damit auch das Branchenvertrauen sind eng verwoben mit der Reputation, welche als Maßstab der Vertrauenswürdigkeit herangezogen wird, solange potentielle Nachfrager keine eigene Erfahrung mit einem Unternehmen bzw. dessen Mitarbeitern besitzen.<sup>107</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Huber et al. (2004), S. 478 f., Osterloh/Weibel (2006), S. 50 und Grund (1998), S. 109.

<sup>99</sup> Vgl. Petermann (1996), S. 54 ff., Grund (1998), S. 99 ff., Ripperger (1998), S. 101. Dieses interpersonale Vertrauen unterliegt einer Entwicklung über die Zeit. In Studien, welche die Vertrauensbeziehung von Konsumenten zu Management und Verkaufspersonal von Unternehmen analysieren, liegt der Untersuchungsschwerpunkt auf unterschiedlichen Persönlichkeits- und Verhaltensvariablen, die einen Einfluss auf den Aufbau von Kundenvertrauen ausüben. Vgl. Fletcher/Peters (1997), Garbarino/Johnson (1999), Sirdeshmukh et al. (2002), Neumann (2007), S. 15 f., Huber et al. (2004) sowie die Metaanalyse bei Swan et al. (1999).

<sup>100</sup> Vgl. Lewicki/Bunker (1995), S. 137 und Huber et al. (2004), S. 479.

<sup>101</sup> Vgl. Kenning/Blut (2006), S. 9.

<sup>102</sup> Vgl. Zucker (1986), S. 57 und Wilke (2005), S. 6.

<sup>103</sup> Vgl. McKnight/Chervany (2002), Gefen (2000), Yoon (2002) Einwiller et al. (2005).

<sup>104</sup> Vgl. Wilke (2005) und Holzmüller et al. (2006).

<sup>105</sup> Vgl. Kenning (2002).

<sup>106</sup> Vgl. Román (2003).

<sup>107</sup> Vgl. Huber et al. (2004), S. 479, Grund (1998), S. 109, Bouncken (2000), S. 7, Anderson/Weitz (1989), Doney/Cannon (1997), Ganesan (1994), Jarvenpaa/Tractinsky (1999), Milne/Boza (1999), Walczuch et al. (2001), Einwiller (2003), S. 14 ff. und Kenning/Blut (2006), S. 9.

Hier soll das Systemvertrauen in seiner Ausprägung als Vertrauen in private Klinik Käufer analysiert werden. Nach *Zucker (1986)* und *Rousseau et al. (1998)* ist davon auszugehen, dass Vertrauen in private Klinik Käufer in Verkaufsprozessen einer Entwicklung über die Zeit unterliegt.<sup>108</sup> Leider liegen bislang keine dem Verfasser bekannten empirischen Studien vor, die das Vertrauen in verschiedenen Phasen des Transaktionsprozesses abbilden.

Aus den bisherigen Ausführungen zum Vertrauen in Transaktionsbeziehungen wird ebenfalls ersichtlich, wie facettenreich sich das Vertrauenskonstrukt darstellt und Vertrauen nicht gleich Vertrauen ist. So kann Vertrauen an verschiedenen Punkten in und zwischen Unternehmen und Personen generiert werden. Ein Versuch der gleichzeitigen Analyse von organisationalen Vertrauen und personenbezogenem Vertrauen in Geschäftskundenbeziehungen findet sich in einer Studie von *Fang et al. (2008)*. Sie analysieren die dyadischen Beziehungen von Vertrauen in und zwischen Unternehmen und deren Mitarbeitern. In ihrer Studie berücksichtigen sie Vertrauen in drei Beziehungsverhältnissen und beobachten gleichzeitig sowohl das inter- und intraorganisationale Vertrauen in und zwischen Unternehmen als auch das personenbezogene Vertrauen zwischen den kollaborierenden Repräsentanten zweier Unternehmen. Insgesamt konnten sie nachweisen, dass „managing and building trust at multiple levels is critical to the success of interorganizational marketing collaborations“.<sup>109</sup>

### **3.5. Ableitung einer Definition von Vertrauen in private Klinik Käufer**

In den vorangegangenen Ausführungen stellt sich das Vertrauen als ein hochkomplexes und facettenreiches Konstrukt dar, welches auf den spezifischen Untersuchungskontext hin charakterisiert werden muss. Für die vorliegende Untersuchung stellt der Kontext für Vertrauen die Privatisierung von Krankenhäusern dar und entspricht damit dem Vertrauen in private Klinik Käufer. Vertrauen in private Klinik Käufer lässt sich daher definieren als eine spezifische Vertrauensform, welche die Einstellung von Entscheidungsträgern bei der Privatisierung von Krankenhäusern gegenüber dem Verkauf von Krankenhäusern an private Klinik Ketten repräsentiert und die Überzeugung, dass ein privater Klinik Käufer im Privatisierungsprozess verlässlich ist.

### **3.6. State of the Art der empirischen Vertrauensforschung in Transaktionsbeziehungen**

Nach einer umfangreichen Darstellung der Vertrauensarten in den Wissenschaftsdisziplinen und der theoretischen Bezugspunkte von Vertrauen bei Krankenhaus-Verkäufen, soll nun ein

---

<sup>108</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.

<sup>109</sup> Fang et al. (2008), S. 80.

Überblick über quantitative Primäruntersuchungen, in deren Fokus das Vertrauen in Transaktionsbeziehungen stehen, erfolgen. Hierzu wurden Studien der letzten 20 Jahre aus dem Marketing- und M&A-Bereich aus international hoch gerankten und wissenschaftlich geprägten A+ Journals zusammengetragen. Zur Auswahl der Fachzeitschriften wurde das VHB-JOURQUAL herangezogen, in dem die wissenschaftliche Qualität der betriebswirtschaftlich relevanten Publikationen durch Befragung der Mitglieder des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. ermittelt und einer Rangreihe zugeführt wurde.<sup>110</sup> Für die Zusammenschau von Studien der empirischen Vertrauensforschung in Tabelle 1 im Anhang wurde auf A+ bewertete Journals für die Forschungsfelder „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ für den M&A-Bereich und „Marketing“ zurückgegriffen.<sup>111</sup> Konkret gingen folgende Journals in den State of the Art der Vertrauensforschung ein:

Allgemeine Betriebswirtschaft:

- Administrative Science Quarterly (ASQ)
- Management Science (MS)
- Academy of Management Journal (AMJ)

Marketing:

- Journal of Marketing Research (JMR)
- Marketing Science (MS)
- Journal of Marketing (JM)
- Journal of Consumer Research (JCR)

Der State of the Art soll solche empirischen Studien widerspiegeln, die sich mit Vertrauen in unterschiedlichen Phasen einer Geschäftsbeziehung beschäftigen.<sup>112</sup> Die Rubrik Fokus der Transaktionsbeziehung knüpft an die oben hergeleiteten Spielarten des Vertrauens und ihre Bezugsobjekte an.

Aus den empirischen Studien sind Forschungslücken erkennbar, die im Folgenden in die Anforderungen an die Modellkonstruktion zur Analyse von Vertrauen in private Klinik Käufer einfließen.

---

<sup>110</sup> Vgl. Hennig-Thurau et al. (2004), S. 521 ff.

<sup>111</sup> Vgl. Ebenda, S. 529 und S. 532.

<sup>112</sup> Konkret wurde lediglich nach dem Schlüsselwort „Vertrauen“ (engl. = trust) in Artikeln und Artikelüberschriften der verschiedenen Publikationen gesucht. Da unter dem englischen Wort „trust“ auch Begriffe wie Großunternehmen, Stiftung oder Treuhandfonds zu verstehen sind und mit dem hier zu analysierenden Vertrauen nicht gemeint sind, wurden diese Publikation von der Analyse ausgeschlossen.

Nur wenige Studien zum Vertrauen in den Journals zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre befassten sich mit dem Vertrauen bei Transaktionen, die meisten Vertrauensstudien dort behandelten das Hold-Up-Problem (z.B. Gualti/Sytch) oder die Rolle von Vertrauen im Wissenstransfer zwischen Unternehmen (z.B. Levin/Cross) und wurden daher nicht als spezifisch für das Vertrauen in Transaktionsbeziehungen angesehen.

#### **4. Anforderungen an die Konstruktion eines Modells zur Analyse des transaktionsphasenbezogenen Vertrauens in private Klinik Käufer**

Während bisherige Forschungsarbeiten das Vertrauen in Geschäftsbeziehungen meist nur auf Ebene eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter analysieren, so geht man in neueren Studien davon aus, dass diese Vertrauensarten durch den spezifischen Beziehungskontext, in dem die Austauschbeziehung stattfindet, überlagert wird.<sup>113</sup> Jedoch widmen sich bislang nur wenige empirische Arbeiten dem Kontext, in den das spezifische Vertrauen in einen Transaktionspartner eingebettet ist.

*Grayson et al. (2008)* untersuchen als „broad-scope trust“ die Relevanz des sozialen Kontexts, in dem eine Austauschbeziehung stattfindet, sowie das Vertrauen in Unternehmen und ihre Kundenkontaktmitarbeiter als „narrow-scope trust“. Sie weisen einen Einfluss des „broad-scope trust“ auf „narrow-scope trust“ nach. Broad-scope trust „applies to all organizations and individuals operating within a particular context“.<sup>114</sup> Allerdings untersuchen sie nicht, welche Mechanismen „broad-scope trust“ beeinflussen und schlussfolgern: „it is worthwhile to consider what factors foster broad-scope trust.“<sup>115</sup> Dieser Ansatz für weitere Forschungsarbeiten bietet die Basis einer Analyse von Vertrauen im Kontext von Krankenhaus-Privatisierungen. In diesem Sinne sollte das Vertrauen nicht in einen spezifischen Krankenhaus-Käufer an sich analysiert, sondern das Vertrauen, welches privaten Klinikbetreibern generell von potentiellen und tatsächlichen Verkäufern öffentlicher Krankenhäuser bezogen auf das Marktumfeld der Krankenhaus-Privatisierung entgegengebracht wird.

Eine weitere Lücke der Vertrauensforschung bildet die Analyse von Vertrauen in verschiedenen Phasen des Transaktionsprozesses. Hierzu leiten *Singh/Sirdeshmukh (2000)* konzeptionell ein Vertrauensmodell her, welches berücksichtigt, dass die Vertrauensbeziehung zu einem Transaktionspartner unterschiedlich lang sein kann und daher die Dauer der Geschäftsbeziehung einen Einfluss auf Vertrauen ausübt. Sie empfehlen eine gleichzeitige Analyse des Vertrauens vor (Pre-Trust) und nach der Transaktion (Post-Trust) bei potentiellen und tatsächlichen Nachfragern von Leistungen.<sup>116</sup> *Lusch et al. (2003)* untersuchten zwar die Rolle von Vertrauen von Einkäufern vor und nach dem Merger zweier Großhandelsunternehmen. Jedoch greift ihre Studie zu kurz, da sie nicht berücksichtigen, welche Faktoren das Vertrauen der Einkäufer vor und nach der Fusion formen.

---

<sup>113</sup> Vgl. Grayson et al. (2008), S. 241 ff.

<sup>114</sup> Grayson et al. (2008), S. 242.

<sup>115</sup> Grayson et al. (2008), S. 253.

<sup>116</sup> Vgl. Singh/Sirdeshmukh (2000), S. 164.

Daher muss zur Analyse von Vertrauen in private Klinik Käufer ein Modell entwickelt werden, welches zunächst das Vertrauen und seine Einflussgrößen (1) vor Initiierung eines Verkaufs durch Träger öffentlicher Krankenhäuser (Pre-Trust) und dann (2) nach Abschluss der Transaktion (Post-Trust) abbildet. *Singh/Sirdeshmukh* betonen weiter, dass ihr Modell zur Anwendung in einer empirischen Studie weiter auf den Untersuchungskontext hin verfeinert und verbessert werden muss.<sup>117</sup> So muss ein Modell entwickelt werden, welches das Vertrauen den jeweils spezifischen Vertrauenskontext des potentiellen und tatsächlichen Verkaufs öffentlicher Krankenhäuser abbildet.

Weiter stellt sich die Frage, wie Vertrauen in private Klinik Käufer vor der Initiierung eines Krankenhaus-Verkaufs überhaupt entstehen kann und durch welche Einflussfaktoren dieses Vertrauen determiniert ist. Hierzu entwickelten *McKnight et al.* ein Modell zur Analyse des initialen Vertrauens, welches vor bzw. bei der ersten Interaktion während der Bildung einer neuen Geschäftsbeziehung zwischen Vertrauensgeber und –nehmer entsteht. Sie identifizieren Faktoren und Prozesse, die zu einem hohen Vertrauen am Anfang einer Geschäftsbeziehung führen.<sup>118</sup> Weiter führt *Grund (1998)* an, dass das initiale Vertrauen, wenn eine Person weder das Unternehmen noch seine Mitarbeiter kennt, aufgrund von Abstraktionsprozessen zu der Einschätzung gelangen kann, dass alle im Markt befindlichen Unternehmen Transaktionen auf einem bestimmten, von ihnen erwartetem Leistungsniveau ausführen können.<sup>119</sup> Bezogen auf die Privatisierung von Krankenhäusern ist das initiale Vertrauen bereits dann notwendig, wenn der potenzielle Verkäufer die ersten Überlegungen zu einer Privatisierung tätigt. Es ist möglich, dass der öffentliche Träger eine begrenzte Zahl von Unternehmen direkt anspricht sich am Bieterverfahren zu beteiligen.<sup>120</sup> Wird ein potenzieller Bieter in den Augen des Veräußerers nicht als kompetent und vertrauenswürdig erachtet, so kann er zwar am Bieterverfahren teilnehmen, wird aber den Vertrauensbonus im Voraus und damit eine Aufforderung mit der Bitte um Beteiligung am Bieterverfahren nicht erhalten.

Da vor der ersten Interaktion zwischen Vertrauensgeber und –nehmer i.d.R. noch keine eigenen Erfahrungen mit dem jeweiligen Unternehmen gemacht wurden, greift der Vertrauensnehmer auf andere Mittel wie Reputation des und Erwartungen an den

---

<sup>117</sup> Vgl. ebenda.

<sup>118</sup> Vgl. *McKnight et al. (1998)*, S. 473 f.

<sup>119</sup> Vgl. *Grund (1998)*, S. 109.

<sup>120</sup> Da auf dem Markt für die Privatisierung von Krankenhäusern nur wenige Anbieter tätig sind, ist die Einschaltung der Auftragsberatungsstellen der Bundesländer möglich. Diese fragt bei geeigneten Krankenhaus-Käufern an, ob Interesse an einer Zubenennung besteht. Ist dies der Fall, wird das interessierte Unternehmen benannt und erhält in der Regel vom öffentlichen Auftraggeber die Ausschreibungsunterlagen zugesandt (vgl. *IHK (2008)*).

Vertrauensnehmer zur Vertrauensbildung zurück.<sup>121</sup> Die Reputation wird verstanden als die positive Bewertung eines Objekts, hier der privaten Klinik Käufer, und ist das Ergebnis ihres vergangenen Verhaltens privater Klinik Käufer. Sie zeigt sich als Ergebnis eines Netzeffekts, wenn sich die Information über ein Objekt im sozialen Netzwerk ausbreitet.<sup>122</sup> Besonders in frühen Phasen einer Geschäftsbeziehung, wenn kaum oder gar keine Erfahrungen mit einem Anbieter vorliegen, wird der Reputation ein hoher Stellenwert beigemessen. Da von einer mangelnden Erfahrung mit Krankenhausverkäufen der potentiellen Verkäufer auszugehen ist, benötigen diese weitere Informationen, um ihre Unsicherheit zu reduzieren. Eine a priori gute Reputation führt daher zu einer Erhöhung des Vertrauens bei potentiellen Krankenhausverkäufern. Ebenfalls konnte ein Einfluss der Reputation in bestehenden Geschäftsbeziehungen auf Vertrauen empirisch bestätigt werden.<sup>123</sup> Es ist daher davon auszugehen, dass die Reputation ebenfalls bei bereits abgeschlossenen Krankenhausverkäufen wirkt.

*McKnight et al.* folgern aus ihrem Modell, dass die Robustheit bzw. Zerbrechlichkeit des Vertrauens situationsabhängig ist. Ein Zustand, in dem Vertrauen als fragil angesehen werden muss, besteht, wenn das wahrgenommene Risiko hoch ist. Das Maß an geschenktem Vertrauen unterliegt großen Veränderungen in einem bestimmten Zeitrahmen, es ist unbeständig, schnell veränderlich oder einfach zu beeinflussen. Sie stellen die Frage, „to what extent is the level of trusting intention likely to change“<sup>124</sup> und schlussfolgern, dass die Zerbrechlichkeit bzw. Robustheit von Vertrauen empirisch analysiert werden sollte sowie die Frage geklärt werden muss, in welchem Ausmaß soziale Interaktionen die Robustheit von Vertrauen stärken, wenn (1) die Geschäftsbeziehung erfolgreich/nicht erfolgreich ist oder (2) das Risiko hoch oder gering ist.<sup>125</sup>

Ein Ansatz zur Messung der sozialen Interaktion potentieller mit tatsächlichen Verkäufern öffentlicher Krankenhäuser und damit zur Beeinflussung des Ausmaßes an geschenktem Vertrauen der potentiellen Verkäufer bietet die Messung der Weiterempfehlung der tatsächlichen Verkäufer als Sicherungsmaßnahme für potentielle Verkäufer. Ebenso ist anzunehmen, dass sich das Vertrauen tatsächlicher Verkäufer öffentlicher Krankenhäuser in den Käufer auf das dem Loyalitätskonstrukt entstammende Weiterempfehlungsverhalten der tatsächlichen Verkäufer zu ihrer Verkaufsentscheidung auswirkt.<sup>126</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. McKnight et al. (1998), S. 476 und 478.

<sup>122</sup> Granovetter (1990), S. 83, Einwiller (2005), S. 27.

<sup>123</sup> Vgl. Giering (2000), S. 140 f., Raj (1985), Bauer/Huber (1997) und die Ausführungen in Kapitel 3.3.

<sup>124</sup> McKnight et al (1998), S. 482.

<sup>125</sup> Vgl. McKnight et al. (1998), S. 486.

<sup>126</sup> Vgl. an Román (2003), Sirdeshmukh/Singh/Sabol (2002).

## 5. Fazit

Ziel dieses Artikels war es, Ansätze für ein Modell zu entwickeln, welches das Vertrauen in private Klinik Käufer vor und nach der Privatisierung öffentlicher Krankenhäuser aus Sicht potentieller und tatsächlicher Verkäufer abbildet. Aus den dargestellten Forschungslücken sind zusammenfassend folgende Anforderungen an ein Modell zur Messung von Vertrauen in private Klinik Käufer zu stellen:

Das Vertrauen soll auf das Marktumfeld der Klinikprivatisierungen in Deutschland hin bezogen („broad scope trust“) werden. Um es dem Management von M&As zugänglich zu machen, müssen verschiedene Determinanten von Vertrauen zur Beeinflussung von Vertrauen in private Klinik Käufer in unterschiedlichen Transaktionsphasen ermittelt werden.

Das Modell soll Vertrauen in private Klinik Käufer sowohl vor (Pre-Trust) als auch nach (Post-Trust) dem Verkauf eines öffentlichen Krankenhauses abbilden. Pre- und Post-Trust werden durch die Erwartungen der Träger und Verkäufer öffentlicher Krankenhäuser an einen privaten Klinik Käufer geprägt. Auf beiden Analyseebenen werden diese Erwartungen in unterschiedlichem Ausmaß auf ihr Vertrauen in private Klinik Käufer wirken. Vertrauen kann hierdurch phasenspezifisch konkretisiert und dem Management zugänglich gemacht werden. Das Vertrauen kann somit den Anforderungen verschiedener Transaktionsphasen erstmals gerecht werden. Ebenso gestattet das Modell dann das Vertrauen der potentiellen den tatsächlichen Verkäufern gegenüberzustellen und zu ermitteln, welches Maß an Vertrauen in welcher Transaktionsphase bei M&As sinnvoll ist. Durch eine empirische Erfassung der Abhängigkeitsbeziehungen des Modells wird ermöglicht, einen tieferen Einblick in die Bedeutung der Vertrauensdeterminanten in unterschiedlichen Phasen des Transaktionsprozesses von Krankenhäusern und nach Abschluss der Transaktion zu erlangen.

Anknüpfend an das Vertrauen in verschiedenen Transaktionsphasen stellt sich die Frage, wie Vertrauen basierend auf direkter bzw. indirekter Erfahrung entsteht.<sup>127</sup> Potentielle Verkäufer öffentlicher Krankenhäuser verfügen über geringe, meist jedoch auch keine eigene, direkte Erfahrung mit den möglichen Krankenhaus-Käufern. Bislang wurde zur Erklärung lediglich, wie oben beschrieben, die Reputation eines Unternehmens herangezogen. Jedoch greift dies zu kurz: Die potentiellen Verkäufer öffentlicher Krankenhäuser stehen im Kontakt mit tatsächlichen Verkäufern, die über den Verkauf berichten. Daher wird das Vertrauen der potentiellen Verkäufer durch die Weiterempfehlung der tatsächlichen Verkäufer beeinflusst.

---

<sup>127</sup> Vgl. Arnott (2007), S. 986.

Es muss daher die Frage geklärt werden, ob diese indirekte Erfahrung durch Weiterempfehlung tatsächlicher Verkäufer einen Einfluss auf das Vertrauen der potentiellen Verkäufer öffentlicher Krankenhäuser hat.

Die weitere Forschung sollte zeigen, wie das Transaktionsrisiko bei M&As aus Sicht der Übernahmekandidaten durch die Schaffung von Vertrauen reduziert werden kann. Es bedarf daher einer empirischen Validierung. Eine Übertragbarkeit der Annahmen des Modells auf M&As in anderen Wirtschaftszweigen sollte möglich sein.

## 6. Literatur

**Agustin, C., Singh, J. (2004):** Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges, in: Journal of Marketing Research, Vol. 42, S. 96-108.

**Ajzen, I. (1991):** The theory of planned behavior, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50, S. 179-211.

**Ajzen, I., Fishbein, M. (1980):** Understanding attitudes and predicting social behavior, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

**Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990):** A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, in: Journal of Marketing, Vol. 59 (2), S. 42-58.

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

**Atuahene-Gima, K., Li, H. (2002):** When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States, in: Journal of Marketing, Vol. 66, S. 61-81.

**Bauer, H. H., Huber, F., Neumann, M. (2004):** Antezedenzen und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel, in; der markt, 43. Jg., Nr. 169, S. 47-57.

**Bauer, H. H., Huber, F. (1997):** Der Wert der Marke, Arbeitspapier, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.

**Blum, K., Offermanns, M., Perner, P. (2007):** Krankenhaus Barometer – Umfrage 2007, veröffentlicht durch: Deutsches Krankenhaus Institut, im Internet abgerufen am 04.09.2008 unter: [http://www.dkgev.de/media/file/3889.KH-Barometer-2007\\_gesamt.pdf](http://www.dkgev.de/media/file/3889.KH-Barometer-2007_gesamt.pdf).

**Bouncken, R. (2000):** Vertrauen – Kundenbindung – Erfolg? Zum Aspekt des Vertrauens bei Dienstleistungen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement – Jahrbuch 2000, Wiesbaden, S. 4-22.

**Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N. (2003):** An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager-Salesperson Relationships, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, S. 189-200.

**Brinktrine, R. (2007):** Rechtsprobleme der Privatisierung gemeindeeigener Gebäude und Liegenschaften; Vortrag auf der Tagung „Kommunales Infrastruktur-Management, Berlin,

29.07.2007“, im Internet: [http://www.kim.tu-berlin.de/fileadmin/documents/kim/vortraege/12-PPP/1\\_vortrag\\_brinktrine-v01\\_jew\\_28.6.2007---online\\_ja.pdf](http://www.kim.tu-berlin.de/fileadmin/documents/kim/vortraege/12-PPP/1_vortrag_brinktrine-v01_jew_28.6.2007---online_ja.pdf), abgerufen am: 25.08.2008.

**Bohle, T., Grau, U. (2003):** Verschmelzung oder Veräußerung öffentlicher Krankenhäuser? Aspekte des Kommunal-, des Gesellschafts- und des Vergaberechts, in: das Krankenhaus, Heft 9, S. 298-706.

**Borchers, M. (2006):** Richtig groß werden – Erfolgreiche Realisierung von Klinikkäufen, in: Krankenhaus Umschau, Heft 11, S. 1000-1002.

**Butler, J. K., Jr. (1994):** Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory, in: Journal of Management, Vol. 17, S. 643-663.

**Butler, J. K., Jr., Cantrell, R. S. (1984):** A behavioural decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates, in: Psychological Reports, Vol. 55, S. 19-28.

**Chiou, J.-S., Droge, C. (2006):** Service Quality, Trust, Specific Asset Investment, and Expertise: Direct and Indirect Effects in a Satisfaction-Loyalty Framework, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 34, S. 613-627.

**Cho, J. (2006):** The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes; in: Journal of Retailing, Vol. 82, S. 25-35.

**Coleman, J. S. (1990):** Foundations of Social Theory, Cambridge, London.

**Dahlstrom, R., Nygaard, R. (1995):** An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies, in: Journal of Retailing, Vol. 71, S. 339-361.

**Das, T. K., Teng, B. S. (1998):** Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, in: Academy of Management Review, Vol. 23 (3), S. 491-512.

**Das, T. K., Teng, B. S. (2000):** The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development process, in: Journal of Management Studies, Vol. 39 (5), S. 725-746.

**Deckow, F. (2006):** Vertrauen durch Kompetenzmarketing – Ein ganzheitlicher Ansatz zur Vermarktung von Kontraktgütern, Wiesbaden.

**Deutsch, M. (1962):** Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes, in: Jones, M. R. (Hrsg.): Nebraska Symposium on Motivation, 10, Lincoln, S. 275-319.

**Doney, P. M., Cannon, J. P. (1997):** An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, in *Journal of Marketing*, Vol. 61 (April), S. 35-51.

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

**Eggers, C. R., Malmendier, B. (2003):** Strukturierte Bieterverfahren der öffentlichen Hand – Rechtliche Grundlagen, Vorgaben an Verfahren und Zuschlag, Rechtsschutz, in: *NJW*, Heft 11, S. 780-787.

**Einwiller, S. (2003):** Vertrauen durch Reputation im elektronischen Handel, Wiesbaden.

**Einwiller, S., Herrmann, A., Ingenhoff, D. (2005):** Vertrauen durch Reputation – Grundmodell und empirische Befunde im Electronic Commerce, in: *Marketing – ZFP*, 27. Jg. (1), S. 24-40.

**Esch, F.-R., Rutenberg, J. (2006):** Komplexitätsreduktion durch Vertrauen – kognitive Entlastung für Konsumenten, in: Bauer, H. H., Neumann, M. M., Schüle, A. (Hrsg.): *Konsumentenvertrauen – Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement*, München, S. 193-205.

**Fang, E., Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Li, N. (2008):** Trust at Different Organizational Levels, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72, S. 80-98.

**Fishbein, M., Ajzen, I. (1975):** *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*, Addison-Wesley, Reading, MA.

**Fletcher, K. P., Peters, L. D. (1997):** Trust and direct marketing environments: A consumer perspective, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, S. 523-539.

**Fritsch, :, Wein, T., Ewers, H.-J. (1996):** *Marktversagen und Wirtschaftspolitik – Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns*, 2. Aufl., München.

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

**Ganesan, S., Hess, R. (1997):** Dimensions and Levels of Trust in Buyer-Seller-Relationships, in: *Marketing Letters*, Vol. 8, S. 439-448.

**Garbarino, E., Johnson, M. S. (1999):** The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63 (April), S. 70-87.

- Gefen, D. (2000):** E-commerce: The role of familiarity and trust; in: Omega: The International Journal of Management Science, Vol. 28, S. 725-737.
- Georgi, T., Hintzpeter R., Keuper, F. (2006):** Grundlegende Anmerkungen zu den Herausforderungen der Post-Merger-Integration im Rahmen von Privatisierungen kommunaler Unternehmen, in: Keuper, F., Häfner, M., Glahn, C. von (Hrsg.): Der M&A-Prozess – Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 277-300.
- Giering, A. (2000):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden.
- Geykens, I., Steenkamp, J.-B., Kumar, N. (1998):** Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 15, S. 223-248.
- Granovetter, M. (1985):** Economic action ad social structure: The problem of embeddedness, in: American Journal of Sociology, Vol. 91, S. 481-510.
- Grayson, K., Johnson, D., Der-Fa, R. C. (2008):** Is Firm Trust Essential in a Trusted Environment? How Trust in the Business Context Influences Customers, in: Journal of Marketing Research, Vol. 45, S. 241-256.
- Greiling, M., Muszynski, T. (2008):** Strategisches Management im Krankenhaus – Methoden und Techniken zur Umsetzung in der Praxis, 2. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Grund, M. A. (1998):** Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Basel.
- Gulati, R. (1995):** Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances; in: Academy of Management Journal, Vol. 38, S. 85-112.
- Gulati, R., Sytch, M. (2007):** Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships; in: Administrative Science Quarterly, Vol. 52, S. 32-69.
- Harris, L. C., Goode, M. M. H. (2004):** The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics; in: Journal of Retailing, Vol. 80, S. 139-158.

**Hennig-Thurau, T., Walsh, G., Schrader, U. (2004):** VHB-JOURQUAL: Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 56, S. 520-545.

**Hesslau, U., Schmidt, C. (2006):** Der Krankenhausmarkt im Umbruch – M&A-Strategien privater Investoren im Markt, in: Keuper, F., Häfner, M., Glahn, C. von (Hrsg.): Der M&A-Prozess – Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 63-86.

**Homburg, C., Krohmer, H. (2006):** Marketingmanagement: Strategie – Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.

**Huber, F., Vollhardt, K., Meier, F., Regier, S. (2004):** Die Relevanz von Vertrauen im Beziehungsmarketing – Eine empirische Analyse in der Tourismusbranche, in: Tourismus Journal, 8. Jg., S. 475-494.

**IHK (2008):** Verfahren zur öffentlichen Ausschreibung, Dokument-Nr. 000967, im Internet abgerufen am 03.09.2008 unter: [http://www.weingarten.ihk.de/index.jsp?go=%2Fartikel%2FRecht\\_und\\_FairPlay%2FOeffentliche\\_Auftraege%2Fdetail000967.jsp&js=yes](http://www.weingarten.ihk.de/index.jsp?go=%2Fartikel%2FRecht_und_FairPlay%2FOeffentliche_Auftraege%2Fdetail000967.jsp&js=yes).

**Janetschek, M. (2007):** Privatisierungen und ÖPP als Ausweg? Kommunalfinzen unter Druck – Handlungsoptionen für Kommunen, Studie von Ernst & Young.

**Jarvenpaa, S. L., Tractinski, N. (1999):** Consumer trust in an internet store: A cross-cultural evaluation, in: Journal of Computer-Mediated Communication, Vol. 5, No. 2.

**Joshi, A. W., Stump, R. L. (1999):** The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, S. 291-305.

**Kaas, K. P., Busch, A. (1996):** Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, in: Marketing ZFP, 18. Jg., H. 4, S. 243-252.

**Kennedy, M. S., Ferrell, L. K., LeClair, D. T. (2001):** Consumers' trust of salesperson and manufacturer: an empirical study, in: Journal of Business Research, Vol. 51, S. 73-86.

**Kenning, P. (2002):** Customer Trust Management – Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden.

- Kenning, P., Blut, M. (2006):** Vertrauen: Ein Objekt des Marketingmanagements?!, in: Bauer, H. H., Neumann, M. M., Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen – Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, München, S. 3-15.
- Kumar, N., Scheer, L. K., Steenkamp, J.-B. E. M. (1995):** The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, in: Journal of Marketing Research, Vol. 32, S. 54-65.
- Lau, G. T., Lee, S. H. (1999):** Consumers' Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty, in: Journal of Market Focused Management, Vol. 4, S. 341-370.
- Levin, D. Z., Cross, R. (2004):** The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer, in: Management Science, Vol. 59, S. 1477-1490.
- Lewicki, R. J., Bunker, B. B. (1995):** Trust in relationships: A model of trust development and decline, in: Bunker, B. B., Rubin, J. Z. (Hrsg.): Conflict, Cooperation and Justice, Jossey-Bass, San Francisco, CA, S. 133.173.
- Luhmann, N. (1989):** Vertrauen – ein Instrument zur Reduktion sozialer Komplexität, 3. durchges. Aufl., Stuttgart.
- Lusch, R. F., O'Brien, M., Sindhav, B. (2003):** The critical role of trust in obtaining retailer support for a supplier's strategic organizational change, in: Journal of Retailing, Vol. 79, S. 249-258.
- Maack, A. (2007):** Transaktionen, Privatisierungen und Konzeptwettbewerbe im Krankenhauswesen - Sonderlehrgang Finanzen des VKD am 03. und 04. Mai 2007 in Braunschweig; im Internet abgerufen am 26.08.2008 unter: <http://www.heh-bs.de:8503/fileadmin/druckdateien/1axelmaak.pdf>.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995):** An integrative model of organizational trust, in: Academy of Management Review, Vol. 20, S. 709-734.
- McKnight, D. H., Chervany, N. L. (2002):** What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 6, No. 2, S. 35-59.
- Meinking, I. (2006):** Privatisierung des Uniklinikums Giessen und Marburg: „Der Kaufpreis stand an vierter Stelle“ – Interview mit Prof. Dr. Joachim-Felix Leonhard, in: P Newsletter, Ausgabe Nr. 6, April, S. 1-2.

- Milankovic, T./Lentz, P. (2004):** Die Bedeutung von Vertrauen in Kunden-Anbieter-Beziehungen – Eine Analyse des aktuellen Stands der Forschung, Arbeitsbericht Nr. 11, Dortmund.
- Milne, G. R., Boza, M.-E. (1999):** Trust and Concern in Consumers' Perceptions of Marketing Information Management Practices, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 13 (1), S. 5-24.
- Mitchell, V.-W. (1999):** Consumer perceived risk: Conceptualisations and models, in: European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 1/2, S. 163-195.
- Moorman, C., Deshpandé, R., Zaltman, G. (1995):** Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 57, S. 81-101.
- Moorman, C., Zaltman, G., Deshpandé, R. (1992):** Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and Between Organizations, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, S. 314-328.
- Moorman, C., Deshpandé, R., Zaltman, G. (1993):** Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 57 (January), S. 81-101.
- Morgan, M. M., Hunt, S. D. (1994):** The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58 (July), S. 20-38.
- Neumann, M. M. (2007):** Konsumentenvertrauen – Messung, Determinanten, Konsequenzen, Wiesbaden.
- Nicholson, C. Y., Compeau, L. D., Sethi, R. (2001):** The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships, in : Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, S. 3-15.
- Nijssen, E., Singh, J., Sireshmukh, D., Holzmüller, H. (2003):** Investigating Industry Context Effects in Consumer-Firm Relationships: Preliminary Results From a Dispositional Approach, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, S. 46-60.
- Nooteboom, B. (2002):** Trust – Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures, Cheltenham, Northampton/Massachusetts.
- Osterloh, M., Weibel, A. (2006):** Investition Vertrauen – Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen, Wiesbaden.

**o.V. (2007 a):** Effizienz steigern - Höhere Steuern und Arztgehälter sowie gekürzte Budgets belasten öffentliche Kliniken, Private Betreiber profitieren; im Internet abgerufen am 25.08.2008 unter: [http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/klinik-und-pflegeheimaktien-effizienz-steigern\\_aid\\_260008.html](http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/klinik-und-pflegeheimaktien-effizienz-steigern_aid_260008.html).

**o. V. (2007 b):** Privatisierung von Kliniken – Gefahr oder Chance, in: Ärzte Zeitung vom 13.04.2007.

**Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Evans, K. R., Arnold, T. J. (2008):** Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol., 36, S. 174-190.

**Pavlou, P. A., Gefen, D. (2004):** Building effective online marketplaces with institution-based trust, in: Information Systems Research, Vol. 15, S: 37-59.

**Peres, H., Krüger, G., Leuchten, A., Mitrenga, B. F. (2007):** Leitfaden zur Privatisierung öffentlicher Krankenhäuser – Zivil- und Krankenhausrecht, Arbeitsrecht, Vergaberecht, herausgegeben von Breiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH.

**Petermann, F. (1996):** Psychologie des Vertrauens, 3., korr. Aufl., Göttingen et al. 1996.

**Pföhler, W. (2004):** Die Zukunft kommunaler Krankenhäuser – Privatisierung als Handlungsoption, in: Der Landkreis, 74. Jg., S. 647-648.

**Popp, E. A. (2005):** Deutscher Gesundheitsmarkt gewinnt für Private Equity Anbieter an Attraktivität; im Internet abgerufen am 25.08.2008: [http://www.klinikitmanager.de/magazin/artikel\\_771\\_deutscher\\_gesundheitsmarkt\\_gewinnt\\_fuer\\_private.html](http://www.klinikitmanager.de/magazin/artikel_771_deutscher_gesundheitsmarkt_gewinnt_fuer_private.html).

**Raj, S. (1985):** Striking a Balance between Brand “Popularity” and Brand Loyalty, in: Journal of Marketing, Vol. 49 (Winter), S. 53-59.

**Ranaweera, C., Prabhu, J. (2003):** On the Relative Importance of Customer Satisfaction and Trust as Determinants of Customer Retention and Positive Word of Mouth, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 12, S. 82-90.

**Rich, G. A. (1997):** The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, S. 319-328.

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

**Román, S. (2003):** The Impact of Ethical Sales Behavior on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An Empirical Study in the Financial Services Industry, in: Journal of Marketing Management, Vol. 19, S. 915-939.

**Rotter, J. B. (1980):** Interpersonal Trust, Trustworthiness and Gullibility, in: American Psychologist, Vol. 35, No. 1, S. 1-7.

**Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998):** Not so different after all: A cross-discipline view of trust, in: Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3, S. 393-404.

**Schär, W. Reschke, K. (2008):** Das Krankenhaus als Betrieb; in: Haubrock, M., Schär, W. (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Management im Krankenhaus, 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Bern, S. 119-165.

**Schmidt, C., Möller, J., Fischer, F., Gabbert, H. (2003):** Ein Markt im Umbruch – Kliniken im Fokus privater Ketten und Investoren, in: Krankenhaus Umschau, Heft 11, S. 1090-1095.

**Schmidt, C., Möller, J., Hardt, F., Gabbert, T., Bauer, M. (2007):** Erfolgsfaktoren im deutschen Krankenhausmarkt – Kliniken zwischen Verbundbildung und Privatisierung, Der Anästhesist, 56. Jg., H. 12, S. 1277-1283.

**Schneider, H. C. (2007):** Privatisierungsverfahren bei Krankenhäusern – Entwicklungen und Besonderheiten, in: Management & Krankenhaus, Heft 7, S. 3.

**Schneider, H. C., Manthey, N. V. (2007):** M&A mit besonderen Spielregeln – Rechtliche Aspekte bei der Privatisierung von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen, in: Going Public, Heft 3, Sonderbeilage „Healthcare 2007“, S. 22-23.

**Schurr, P. H., Ozanne, J. L. (1985):** Influences on Exchange Processes: Buyer's Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness, in: Journal of Consumer Research, Vol. 11, S. 939-953.

**Schulten, T. (2006):** Liberalisation, privatisation and regulation in the German healthcare sector/hospitals – Country report on liberalization and privatization processes and forms of regulation, Hrsg.: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler- Stiftung.

**Singh, J., Sirdeshmukh, D. (2000):** Agency and Trust Mechanisms in Relational Exchanges, *Journal of Marketing*, Vol. 66 (January), S. 15-37.

**Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. (2002):** Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66 (January), S. 15-37.

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

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

**Spreemann, K. (1990):** Asymmetrische Information, in: *ZfB*, 60. Jg., H. 5/6, S. 561-586.

**Swan, J. E., Bowers, M. R., Richardson, L. D. (1999):** Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature, in: *Journal of Business Research*, Vol. 44, S. 93-107.

**Swan, J. E., Nolan, J. J. (1985):** Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson, in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 5 (Nov.), S. 39-48.

**Teo, T. S. H., Liu, J. (2007):** Consumer trust in e-commerce in the United States, Singapore and China, in: *Omega*, Vol. 35, S. 22-38.

**Walczuch, R., Seelen, J., Lundgren, H. (2001):** Psychological determinants for consumer trust in e-retailing, in: *Proceedings of the 8th Research Symposium on Emerging Electronic Markets (RSEEM 01)*, Maastricht, NL, im Internet abgerufen am 04.09.2008 unter: <http://www.dbis.rwth-aachen.de/conf/rseem2001/papers/walczuch.pdf>.

**Weiber, R., Adler, J. (1995):** Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 47. Jg., Heft 1, S. 43-65.

**Wicks, A. C., Berman, S. L., Jones, T. M. (1999):** The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications: in: *Academy of Management Review*, Vol. 24 (1), S. 99-116.

**Wilke, C. (2005):** Branchenvertrauen – Konzeptualisierung und Operationalisierung eines metakognitiven Konstrukts, *Arbeitsbericht Nr. 14*, Universität Dortmund, Lehrstuhl für Marketing.

**Williamson, O. E. (1993):** Calculativeness, Trust, and Economic Organization, in: Journal of Law and Economics, Vol. 34 (1), S. 453-502.

**Yoon, S.-J. (2002):** The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 16 (2), S. 47-63.

**Zand, D. E. (1972):** Trust and Managerial Problem Solving, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 17 (2), S. 229-239.

**Zech, M. (2008):** Die Privatisierung öffentlicher Krankenhäuser in der Bundesrepublik Deutschland: Voraussetzungen, Wirkungen, Konsequenzen, Saarbrücken.

**Zucker, L. G. (1986):** Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 8, S. 53-111.

## 7. Anhang

**Tabelle 1:** Überblick über empirische Studien zum Vertrauen

Studie	Definition von Vertrauen	Fokus der Transaktionsbeziehung	Datengrundlage	Zentrale Ergebnisse
Anderson/ Weitz (1989)  (MS)	“one party’s belief that its needs will be fulfilled in the future by actions undertaken by the other party”	Interpersonales Vertrauen in Geschäftskundenbeziehungen  Einstellungorientiert	n = 690 dyadische Beziehungen zwischen Herstellern und Handelsvertretern der Elektorindustrie	Die Hypothese, dass Vertrauen eine entscheidende Grundlage für die Stabilität einer langfristigen Geschäftsbeziehung ist, konnte bestätigt werden.  Gleichzeitig konnte Vertrauen durch beiderseitige Kommunikation gesteigert werden. Ebenfalls konnte gezeigt werden, dass das Vertrauen höher ist je länger Geschäftsbeziehung schon besteht. Hat der Hersteller eine schlechte Reputation im Umgang mit Handelsvertretern, so hatte dies einen signifikant negativen Einfluss auf die Vertrauensbeziehung.
Moorman et al. (1992)  (JMR)	„a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence“ (S. 315)	“the role of trust between knowledge users and knowledge providers”  Inter- und intra-organisationales Vertrauen  Einstellungs- und Verhaltensabsichtsorientiert	4 dyadische Beziehungen (n = 779):  - n = 192 internal marketing manager – internal marketing researcher - n = 172 internal marketing manager – external marketing researcher - n = 331 internal marketing researcher – external marketing researcher - n = 84 internal nonmarketing manager – internal marketing researcher	Zwischen Nutzern und Anbietern von Marktforschung haben Vertrauen und wahrgenommene Interaktionsqualität einen signifikanten direkten Einfluss auf die Nutzung von Marktforschungsergebnissen.  Gleichzeitig besteht ein indirekter Effekt von Vertrauen auf die Nutzung von Marktforschungsergebnissen über andere „relationship processes with the researcher, including the quality of interactions, the extent to which the researcher is involved in the research process, and the user’s commitment to the specific research relationship“. (S. 315)  Involvement des Anbieters von Marktforschung in den Forschungsprozess und Commitment des Nutzers in die Beziehung übten nur einen geringen Effekt auf die Nutzung von Marktforschungsergebnissen aus.  Interorganisationalen Dyaden konnte eine festere Beziehung als intraorganisationalen Dyaden in Marktforschungsbeziehungen nachgewiesen werden. Vertrauen ist demnach eine entscheidende Komponente von interorganisationalen Beziehungen

Studie	Definition von Vertrauen	Fokus der Transaktionsbeziehung	Datengrundlage	Zentrale Ergebnisse
Ganesan (1994) (JM)	„Trust ist he willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence. ...	Interpersonales Vertrauen in Geschäftsbeziehungen  Einstellungs- und Verhaltensabsichtsorientiert	n = 124 Einzelhändler, die bei  n = 52 Großhändlern kaufen	Die langfristige Orientierung der Geschäftsbeziehung zwischen einem Einzelhändler und einem Großhändler ist im wesentlichen bestimmt durch zwei Faktoren: Gegenseitige Abhängigkeit und Ausmaß gegenseitigen Vertrauens.  The definition of trust proposed here reflects two distinct components: (1) credibility ... and (2) benevolence ...” (S. 3)  Durch Vertrauen haben beide Geschäftspartner das Gefühl, dass das jeweilige Gegenüber auf gleicher Augenhöhe und fair handelt. Abhängigkeiten z.B. durch vertragliche Regulierung, können reduziert werden. Jedoch konnte in beiden Samples nur „credibility“ als Vertrauensdimension ein signifikanter Effekt auf die langfristige Orientierung der Geschäftsbeziehung sowohl bei den Einzelhändlern als auch bei den nachgewiesen werden. “Though surprising, this result suggests that retail buyers and vendors are trained to focus on objective evidence of reliability rather than motives of their channel partners.” (S. 12)
Morgan/ Hunt (1994) (JM)	„when one party has confidence in an exchange partner’s reliability and integrity“ (S. 23)	Interpersonales Vertrauen in Geschäftskundenbeziehungen  Einstellungsorientiert	n = 204 Reifenhändler, die dem nationalen Branchenverband in den USA angehören.	Schlüssel für ein erfolgreiches Relationship Marketing sind Commitment und Vertrauen. Beide Variablen werden in einem Mediatormodell und in einem rivalisierenden Modell, in dem die Commitment und Trust nicht als Moderatoren modelliert sind, untersucht. Das rivalisierende Modell wird abgelehnt.
Gulati (1995) (AMJ)	„a type of expectation that alleviates the fear that one’s exchange partner will act opprotunistically“ (S. 91)	Interorganisationales und interperonales Vertrauen in bestehenden Geschäftsbeziehungen	n = 781 öffentlich bekannt gemachte strategische Allianzen aus verschiedenen Industriezweigen zwischen 1970 und 1989 aus den Bereichen  „biopharmaceuticals, ne materials, and automotive economic sectors“. (S. 96)	Gehen Unternehmen im Zeitablauf mehrere strategische Allianzen in verschiedenen Bereichen miteinander ein, desto größer ist das Vertrauen der Unternehmen zueinander.

<b>Studie</b>	<b>Definition von Vertrauen</b>	<b>Fokus der Transaktionsbeziehung</b>	<b>Datengrundlage</b>	<b>Zentrale Ergebnisse</b>
Kumar et al. (1995) (JMR)	Analyse von Vertrauen als Dimension der Beziehungsqualität  Interpersonal trust = honesty and benevolence	Interpersonales Vertrauen in Geschäftskundenbeziehungen  Intraorganisational Einstellungsorientiert	Studie 1: USA  n = 417 regionale Händler in der Automobilindustrie, die an einen Automobil-auslieferer gebunden sind  Studie 2: Niederlande  n = 289 an einen Automobil-auslieferer gebundene Händler aus den Niederlanden	Trust in the partner's honesty = "the belief that one's partner stands by its word". Trust in the partner's benevolence = "a firm's belief that its partner is interested in the firm's welfare, is willing to accept short-term dislocations, and will not take unexpected actions that would have a negative impact on the firm." (S. 58)  Benevolence und honesty konnten als Dimensionen der Beziehungsqualität nachgewiesen werden.
Moorman et al. (1995) (JM)	"a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence" (siehe Moorman et al. (1992) oben)	Inter- und intraorganisationales Vertrauen  Einstellungs- und Verhaltensabsichtsorientiert	Siehe Moorman et al. (1992)	Theoretische Herleitung und empirische Analyse der Determinanten von Vertrauen in Marktforscher.  In allen vier dyadischen Beziehungen konnte Faktoren, die unter dem Faktor „Kontaktfähigkeit“ zusammengefasst wurden, Vertrauen in den Marktforscher schaffen. Unter „Kontaktfähigkeit“ werden Fähigkeiten des Marktforschers in „user-researcher interactions“ zusammengefasst. Hierzu zählen „a researcher's motivation and ability to engage in certain types of research activities“ als auch „nonresearch motivations and abilities that reflect a researcher's general orientation toward a user“ (S. 82 f.).
Smith/Barclay (1997) (JM)	"we ... consider trusting behaviors and perceived trustworthiness as two distinct, but related, facets of trust." (S. 5)	Interpersonales Vertrauen in Geschäftsbeziehungen  Interorganisational Verhaltensabsichts- und Verhaltensorientiert	n = 103 dyadische Beziehungen in der Computerindustrie	Entwicklung eines auf Vertrauen basierenden Modells effektiver Verkaufsgemeinschaften, das erklärt, wie effektive Verkaufsgemeinschaften funktionieren. Anschließende Analyse des Modells mit PLS.  „Trusting behaviors are actions that reflect a willingness to accept vulnerability in the face of uncertainty. ... Mutual perceived trustworthiness is the extent to which partners jointly expect fiduciary responsibility in the performance of their individual roles and believe that each will act in the best interest of the partnership.“ (S.6)  Organisationale Unterschiede sind ein bescheidener Prädiktor von Vertrauenswürdigkeit, die jedoch drei Verhaltensweisen, die das Vertrauen beschreiben, beeinflussen: Relationship Investment, Communication Openness und Forbearance Opportunism

<b>Studie</b>	<b>Definition von Vertrauen</b>	<b>Fokus der Transaktionsbeziehung</b>	<b>Datengrundlage</b>	<b>Zentrale Ergebnisse</b>
Doney/ Cannon (1997) (JM)	„perceived credibility and benevolence of a target of trust“ (S. 36)	Interpersonales Vertrauen in Geschäftskundenbeziehungen  Interorganisational  Einstellungsorientiert	n = 210 Einkäufer aus Firmen der industriellen Fertigung	Theoriebasierte Herleitung eines Forschungsmodells mit fünf kognitiven Prozessen, die Vertrauen in Lieferanten und ihre Verkäufer bei industriellen Einkäufern schaffen.  Die Autoren weisen nach, dass Vertrauen in den Lieferanten und Vertrauen in seine Verkäufer, das durch das Firmenvertrauen beeinflusst ist, die zukünftige Interaktion zwischen Verkäufer und Käufer und die Kaufabsicht determiniert.
Atuahene-Gima/Li (2002) (JM)	supervisee trust = “the degree to which the salesperson perceives the supervisor as benevolent and believes that the supervisor is genuinely interested in the salesperson’s welfare and provides due care for his needs.”	Intraorganisationales Vertrauen  Interpersonal  Einstellungsorientiert	n = 157 Verkaufsmitarbeiter in China  und  n = 190 Verkaufsmitarbeiter aus den USA,  die in Firmen der high-tech-Branche tätig sind.	Analyse von Verkaufsüberwachung und Vorgesetztenverhalten als Antezedenzen von Vertrauen der Verkaufsmitarbeiter in ihre Vorgesetzten und Einfluss dieses Vertrauens auf die sales performance. Messung des Einflusses von Moderatoreffekten.  Die Verfügbarkeit eines Vorgesetzten hat in beiden Studien einen Einfluss auf Vertrauen, fördert aber nicht notwendigerweise den Einfluss von Vertrauen auf sales performance.  Bei der chinesischen Befragung konnte supervisee trust die sales performance erhöhen, wenn eine Leistungsüberwachung vorlag.

Studie	Definition von Vertrauen	Fokus der Transaktionsbeziehung	Datengrundlage	Zentrale Ergebnisse
Sirdeshmukh et al. (2002) (JM)	“the expectations held by the consumer that the service provider is dependable and can be relied on to deliver on its promises” (S. 17)	Interpersonales Endkundenvertrauen in “frontline employee behaviors” (FLE) und “management policies and practices” (MPP)  Organisational Einstellungsorientiert	Studie 1: Textilhandel n = 246 Kunden, die in den letzten 6 Monaten mind. 2x über 50 US\$ für Bekleidung ausgegeben haben.  Studie 2: Private Flugreisen n = 113 Kunden mit einem Frequent-flyer Account, die in den letzten 6 Monaten eine private Flugreise gemacht haben.	Vertrauenswürdigkeit ist ein dreidimensionales Konstrukt bestehend aus Wohlwollen, Kompetenz und Problemlösungsorientierung der Verkaufsmitarbeiter. Sie determiniert Vertrauen in FLE und MPP.  Value wird verstanden als „the consumer’s perception of the benefits minus the costs of maintaining an ongoing relationship with a service provider”. (S. 21). Value wird ein moderierender Effekt der Beziehung zwischen Vertrauen in FLE und Loyalität im Textilhandel sowie zwischen Vertrauen in MPP und Loyalität bei privaten Flugreisen nachgewiesen.  Sirdeshmukh et al. schlussfolgern, dass „the role of frontline employees is more critical in the retail context, whereas management practices and policies play the dominant role in the airline context“. (S. 15)
Agustin/Singh (2005) (JMR)	Relational trust = “a consumer’s confident beliefs that he or she can rely on the seller to deliver promised services” (S. 97)	Interpersonales Vertrauen in Endkundenbeziehungen  Einstellungsorientiert	Siehe Sirdeshmukh et al. (2002)	Je höher das Vertrauen ist, desto höher ist die Kundenloyalität. Dem Vertrauen wird damit ein „motivator effect“ für Loyalität nachgewiesen.  Im Gegensatz dazu kann ab einem bestimmten Punkt die Loyalität durch inkrementelle Erhöhung der Zufriedenheit nicht mehr gesteigert werden. Im Gegenteil: Sie kann sogar absinken. Zufriedenheit wird ein „hygiene effect“ von Kundenloyalität nachgewiesen.
Fang et al. (2008) (JM)		Geschäftskundenbeziehungen  Intra- und interorganisationales Vertrauen  Interpersonelles Vertrauen	n = 114 internationale Joint Ventures in China	Analyse der dyadischen Beziehungen von Vertrauen in und zwischen Unternehmen sowie deren Mitarbeitern.  Interorganizational Trust = Vertrauen zwischen zwei Firmen im Joint Venture → “foreign parents”, “local parents”  Personenbezogenes Vertrauen = zwischen den Mitarbeitern der beiden Firmen im Joint Venture → „foreign partners“, „local partners“  Introorganisationales Vertrauen („agency trust“) = Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern der jeweiligen Firma  „managing and building trust at multiple levels is critical to the success of interorganizational marketing collaborations“. (S. 80)

Studie	Definition von Vertrauen	Fokus der Transaktionsbeziehung	Datengrundlage	Zentrale Ergebnisse
Grayson et al. (2008) (JMR)	"a belief that an exchange partner is benevolent and honest." (S. 242)	Interpersonales Vertrauen in Endkundenbeziehungen Organisationsbezogen Systemvertrauen Einstellungsorientiert	Studie 1: Finanzdienstleistungen in Großbritannien, Befragung von Kunden der vier größten Rentenversicherer n = 419  Studie 2: Finanzdienstleistungen in Taiwan, Befragung von Kunden eines der größten Rentenversicherungsunternehmens in Taiwan n = 261	Narrow-scope trust = Kundenvertrauen in Organisationen und ihre Mitarbeiter → weiter unterteilt in personenbezogenes und Vertrauen in die Organisation  Broad-scope trust = Kundenvertrauen im Kontext, in dem eine Geschäftsbeziehung stattfindet → weiter unterteilt in Systemvertrauen und generelles Vertrauen  „The results of our two studies suggest that the influence of broad-scope trust on narrow-scope trust is positive and that this influence is fully mediated by narrow-scope trust.” (S. 252)  “... the influence of trust in the business context is indirect and ... firm/representative trust plays a mediating role with regard to this influence.” (S. 252)