



DBA thesis

**Interorganisatorische Entwicklungspartnerschaften zwischen
Automobilherstellern und Lieferanten: Kausalbeziehungen des
Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus - Eine empirische
Analyse zu den Auswirkungen partnerschaftlicher
Ertragsaufteilung**

Wölfel, J.

Full bibliographic citation: Wölfel, J. 2018. Interorganisatorische
Entwicklungspartnerschaften zwischen Automobilherstellern und Lieferanten:
Kausalbeziehungen des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus - Eine
empirische Analyse zu den Auswirkungen partnerschaftlicher Ertragsaufteilung. DBA
thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2018

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/883z0>

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way,

without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

Dissertation

**Interorganisatorische Entwicklungspartnerschaften zwischen
Automobilherstellern und Lieferanten:
Kausalbeziehungen des
Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus**

Eine empirische Analyse zu den
Auswirkungen partnerschaftlicher Ertragsaufteilung

| | |
|---------------------------|-----------------------------------|
| NAME: | Joachim Wölfel, B.Sc, M.Eng, MBA |
| MATRIKELNUMMER: | MUDR0098 |
| STUDIUM: | Doctor of Business Administration |
| ADVISOR: | Dr. Pan Theo Grosse-Ruyken |
| ANZAHL DER WÖRTER: | 51.319 Wörter |
| EINGEREICHT AM: | 06.01.2019 |

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit, einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht.

München, am 06.01.2019
(Ort, Datum)



.....
Unterschrift

Inhaltsübersicht

| | | |
|-----|---|-----|
| 1. | EINLEITUNG | 1 |
| 2. | THEORETISCHER FORSCHUNGSSTAND | 25 |
| 3. | THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN..... | 79 |
| 4. | FORSCHUNGSHYPOTHESEN | 95 |
| 5. | METHODISCHES VORGEHEN | 122 |
| 6. | EMPIRISCHE DATENBASIS..... | 166 |
| 7. | EMPIRISCHE ERGEBNISSE | 190 |
| 8. | IMPLIKATIONEN FÜR THEORIE UND PRAXIS..... | 222 |
| 9. | SCHLUSS | 259 |
| 10. | AUFZÄHLUNGEN BISHERIGER PUBLIKATIONEN | 271 |
| 11. | LITERATURVERZEICHNIS | 271 |
| 12. | ABBILDUNGSVERZEICHNIS..... | 292 |
| 13. | TABELLENVERZEICHNIS..... | 293 |
| 14. | ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS | 295 |
| 15. | DANKSAGUNG..... | 297 |
| 16. | ANHANG..... | 298 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------------|--|------------|
| 1. | EINLEITUNG | 1 |
| 1.1. | Problemstellung..... | 2 |
| 1.1.1. | Herausforderungen und Relevanz der Unternehmenspraxis..... | 4 |
| 1.1.2. | Forschungslücken und Relevanz der Theorie..... | 9 |
| 1.2. | Zielsetzung und Forschungsfragen..... | 16 |
| 1.3. | Aufbau der Arbeit | 23 |
| 2. | THEORETISCHER FORSCHUNGSSTAND | 25 |
| 2.1. | Zentrale Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen..... | 26 |
| 2.1.1. | Pie Expansion, Pie Sharing und Opportunisms..... | 26 |
| 2.1.2. | Automobilhersteller, Abnehmer und Lieferanten..... | 29 |
| 2.1.3. | Interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften..... | 32 |
| 2.2. | Grundlagen des Lieferantenmanagements | 36 |
| 2.2.1. | Lieferantenbewertung und -auswahl..... | 39 |
| 2.2.2. | Lieferantenentwicklung..... | 41 |
| 2.2.3. | Lieferantenintegration | 42 |
| 2.3. | Empirischer Forschungsstand | 46 |
| 2.3.1. | Interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften..... | 47 |
| 2.3.2. | Pie Sharing und Pie Expansion | 59 |
| 2.3.3. | Opportunismus..... | 66 |
| 2.4. | Gründe verbleibender Herausforderungen trotz Lieferantenmanagements | 71 |
| 3. | THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN..... | 79 |
| 3.1. | Bezugsrahmen vergangener Forschungen..... | 80 |
| 3.2. | Resource Based View | 83 |
| 3.2.1. | Definition..... | 83 |
| 3.2.2. | Anwendung auf das Forschungsgebiet dieser Arbeit..... | 88 |
| 3.3. | Resource Dependence Theory | 90 |
| 3.3.1. | Definition..... | 90 |
| 3.3.2. | Anwendung auf das Forschungsgebiet dieser Arbeit..... | 91 |
| 3.4. | Social Exchange Theory | 92 |
| 3.4.1. | Definition..... | 92 |
| 3.4.2. | Anwendung auf das Forschungsgebiet dieser Arbeit..... | 93 |
| 4. | FORSCHUNGSHYPOTHESEN | 95 |
| 4.1. | Hypothesenbildung..... | 96 |
| 4.1.1. | Direkter Pfad des Pie Expansion und dessen indirekte Mediatoren | 96 |
| 4.1.2. | Bilateraler Opportunismus | 105 |
| 4.1.3. | Einflüsse und Auswirkungen der Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing..... | 111 |
| 4.2. | Hypothesensystem und daraus resultierende Forschungsmodelle | 118 |
| 5. | METHODISCHES VORGEHEN | 122 |
| 5.1. | Rahmen der Forschungsmethode | 123 |
| 5.2. | Multivariate Analysemethodik der Strukturgleichungsmodellierung..... | 126 |
| 5.2.1. | Theoretische Erläuterung..... | 126 |
| 5.2.2. | Methodischer Ablauf..... | 129 |
| 5.3. | Strukturmodell | 132 |
| 5.3.1. | Konstrukt-Definitionen..... | 132 |
| 5.3.2. | Forschungsmodelle | 136 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 5.3.2.1. | Direkter Pfad des Pie Expansion und dessen indirekte Mediatoren | 136 |
| 5.3.2.2. | Bilateraler Opportunismus | 137 |
| 5.3.2.3. | Einflüsse und Auswirkungen der Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing | 137 |
| 5.3.3. | Konstrukt Analysen | 138 |
| 5.4. | Messmodell | 143 |
| 5.5. | Strukturgleichungsmodell | 151 |
| 5.5.1. | Auswahl der Schätzmethodik | 151 |
| 5.5.2. | Modellbildung SPSS-AMOS | 152 |
| 5.5.3. | Identifizierbarkeit und Stichprobengröße | 153 |
| 5.6. | Quantitatives Erhebungsdesign | 154 |
| 5.6.1. | Vorgang der Erhebung | 154 |
| 5.6.2. | Fragebogen..... | 156 |
| 5.7. | Validierung und Pre-Test Erhebungsdesign | 157 |
| 5.8. | Statistische Gütekriterien der quantitativen Messung | 159 |
| 5.8.1. | Teilstrukturelle Beurteilung | 160 |
| 5.8.2. | Gesamthafte Modellbeurteilung..... | 162 |
| 5.9. | Forschungsethik..... | 164 |
| 6. | EMPIRISCHE DATENBASIS..... | 166 |
| 6.1. | Respondenten | 167 |
| 6.2. | Bewertungskontext der Produktentwicklungsprojekte | 170 |
| 6.3. | Datenprüfung und -aufbereitung..... | 171 |
| 6.3.1. | Prüfung von fehlenden Werten | 171 |
| 6.3.2. | Prüfung von Ausreißern | 173 |
| 6.3.3. | Prüfung der Normalverteilung | 174 |
| 6.3.4. | Prüfung von Schweigeverzerrungen | 177 |
| 6.3.5. | Prüfung von Methodenverzerrungen | 178 |
| 6.4. | Dateninterpretation..... | 180 |
| 6.5. | Generische Vorbereitungen der Modellbewertungen | 188 |
| 7. | EMPIRISCHE ERGEBNISSE | 190 |
| 7.1. | Forschungsmodell 1: Direkter Pfad des Pie Expansion und dessen indirekte Mediatoren..... | 191 |
| 7.1.1. | Einleitung | 191 |
| 7.1.2. | Faktorenanalyse | 192 |
| 7.1.3. | Strukturgleichungsmodellierung..... | 195 |
| 7.1.4. | Post-hoc-Analyse..... | 200 |
| 7.2. | Forschungsmodell 2: Bilateraler Opportunismus | 202 |
| 7.2.1. | Einleitung | 202 |
| 7.2.2. | Faktorenanalyse | 202 |
| 7.2.3. | Strukturgleichungsmodellierung..... | 206 |
| 7.2.4. | Post-hoc-Analyse..... | 210 |
| 7.3. | Forschungsmodell 3: Einflüsse und Auswirkungen der Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing | 212 |
| 7.3.1. | Einleitung | 212 |
| 7.3.2. | Faktorenanalyse | 213 |
| 7.3.3. | Strukturgleichungsmodellierung..... | 216 |
| 8. | IMPLIKATIONEN FÜR THEORIE UND PRAXIS..... | 222 |
| 8.1. | Theoretischer Forschungsbeitrag der Wissenschaft | 225 |
| 8.1.1. | Erkenntnisse aus Forschungsmodell 1 | 226 |
| 8.1.2. | Erkenntnisse aus Forschungsmodell 2 | 229 |
| 8.1.3. | Erkenntnisse aus Forschungsmodell 3 | 234 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 8.2. | Handlungsempfehlungen für Problemstellungen der Unternehmenspraxis..... | 237 |
| 8.3. | Beantwortung der Forschungsfragen..... | 243 |
| 8.3.1. | Forschungsfrage 1 | 246 |
| 8.3.2. | Forschungsfrage 2 | 248 |
| 8.3.3. | Forschungsfrage 3 | 250 |
| 8.4. | Anwendungsorientierte Verifizierung der Forschungsergebnisse | 253 |
| 9. | SCHLUSS | 259 |
| 9.1. | Zusammenfassung | 260 |
| 9.2. | Limitationen und Empfehlungen für zukünftige Forschungen..... | 266 |
| 10. | AUFZÄHLUNGEN BISHERIGER PUBLIKATIONEN | 271 |
| 11. | LITERATURVERZEICHNIS | 271 |
| 12. | ABBILDUNGSVERZEICHNIS..... | 292 |
| 13. | TABELLENVERZEICHNIS | 293 |
| 14. | ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS | 295 |
| 15. | DANKSAGUNG..... | 297 |
| 16. | ANHANG..... | 298 |
| 16.1. | Fragebogen..... | 298 |
| 16.2. | Statistische Falsifizierung Schweigeverzerrung | 304 |
| 16.3. | Statistische Falsifizierung Methodenverzerrung..... | 306 |
| 16.4. | Vertiefende Ergebnisse der Strukturgleichungsmodellierungen..... | 307 |
| 16.5. | Executive Report | 313 |
| 16.6. | Management Report | 316 |

1. Einleitung

Kapitel 1 beschreibt die Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsfragen dieser Arbeit. Den Ausgangspunkt bilden die aktuellen Herausforderungen der Unternehmenspraxis und theoretische Forschungslücken, welche mittels einer Sekundäranalyse und von Forschungsaufrufen relevanter Journal-Publikationen identifiziert werden. Verdeutlicht anhand der Relevanz für Theorie und Praxis, werden darauf aufbauend Zielsetzungen und Forschungsfragen dieser Arbeit abgeleitet, welche im Rahmen dieser Dissertation adressiert und beantwortet werden. Den Abschluss findet dieses Kapitel in der Darlegung des Aufbaus dieser Arbeit, der folglich den Rahmen des weiteren Vorgehens bestimmt. Dieses Kapitel gliedert sich wie folgt:

- ❖ Kapitel 1.1 beschreibt die vorliegenden Problemstellungen der Unternehmenspraxis, die sich aus Sicht der Automobilindustrie im Rahmen von interorganisatorischen Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften ergeben, und verdeutlicht deren wissenschaftliche Relevanz anhand der aktuell vorherrschenden Forschungslücke.*
- ❖ Kapitel 1.2 legt die Zielsetzung dieser Arbeit fest und vertieft diese anhand konkreter Forschungsfragen, welche im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden.*
- ❖ Kapitel 1.3 illustriert den Aufbau der Arbeit sowie das weitere Vorgehen.*

1.1. Problemstellung

Die Automobilindustrie steht vor einem bedeutsamen Wandel. Aufgrund regulatorischer Anforderungen in Richtung emissionsfreie Antriebstechnologien und des Bestrebens nach digital hochvernetzten und autonom fahrenden Fahrzeugen wird die Branche in den kommenden Jahren mit weit größeren Veränderungen konfrontiert, als es in den vergangenen Jahrzehnten zu bewältigen galt.¹ Trotz funktionaler Mehrinhalte im Fahrzeug ist es Automobilherstellern (OEM²) aufgrund der wettbewerbsintensiven Marktsituation und einer tendenziell sinkenden Preisbereitschaft der Kunden nicht möglich, steigende Kostenerhöhungen mittels Preisdurchsetzung zu kompensieren.³ Herausgefordert werden etablierte OEMs dabei von bisher automotive-fremden Unternehmen wie Google, Apple, Uber oder Tesla, die – charakterisiert durch eine hohe Innovationskraft und kurze Entwicklungszyklen – eine treibende Veränderungskraft darstellen. Bereits im Jahr 2014 summierten sich die internen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F&E) in der deutschen Automobilindustrie alleine auf 17,6 Mrd. Euro (+6 % zum Vorjahr), was ein Drittel der gesamtwirtschaftlichen F&E-Ausgaben ausmachte.⁴ Die Ausgaben für die Produktentwicklung und -einführung eines neuen Fahrzeugmodells belaufen sich auf ca. 1 Mrd. €, wodurch die Kostenparameter der Produktentwicklung eines der signifikantesten Entscheidungsfaktoren in der Wirtschaftlichkeitsbestimmung neuer Fahrzeugprojekte darstellen.⁵ Darüber hinaus gestalten sich die Komplexitätsherausforderungen innerhalb des OEM-Produktentwicklungsprozesses (PEP) als zunehmend anspruchsvoller. Dies begründet sich durch die stetige Vergrößerung des Fahrzeugportfolios und dessen Ausstattungsvarianzen, die technisch hochvernetzten Elektrik/Elektronik-Lösungen in der Fahrzeugintegration sowie Verkürzungen der Entwicklungszeiten infolge reduzierter Fahrzeuglebenszyklen.⁶ Im Zeitraum von 2007 bis 2012 erhöhte sich die Anzahl der Fahrzeugmodelle deutscher OEMs um 78% von 68 auf 121 Modelle, mit einem fortlaufend prognostizierten Anstiegstrend bis 2020.⁷ Volkswagen (VW) verkürzte innerhalb von fünf Fahrzeuggenerationen die Entwicklungszeit des VW Golf von neun auf fünf Jahre, mit

¹ Vgl. Talay et al. (2014), S. 61f.

² Original Equipment Manufacturer (synonyme Industriebezeichnung für Automobilhersteller).

³ Vgl. Ruhnau (2012), S. 59; Diez (2006), S. 249.

⁴ Vgl. VDA (2014), S. 17.

⁵ Vgl. Townsend/Calantone (2014), S. 4; Talay et al. (2014), S. 61.

⁶ Vgl. Fujimoto (2014), S. 10; Handfield/Lawson (2007), S. 44; VDA (2015b), S. 11f.

⁷ Vgl. Kleinhans (2014), S. 10.

entsprechenden Konsequenzen für die Innovationszyklen und die geforderten Innovationsgeschwindigkeiten im PEP.⁸ Die daraus resultierenden Komplexitätsherausforderungen innerhalb der Multiprojekt-Fahrzeugentwicklung machen sich auch für Endverbraucher durch weltweit stetig steigende Rückrufaktionen verstärkt bemerkbar – mit negativen Konsequenzen für OEMs in Form erheblicher Qualitätskosten und Imageverlusten.⁹ Mit 1,9 Mio. Fahrzeugen alleine auf dem deutschen Automobilmarkt setzte sich in 2014 der Negativtrend der weltweiten Fahrzeugrückrufe der Vorjahre fort, welcher in Deutschland, gemessen an den Neuzulassungen, eine durchschnittliche OEM Rückrufquote in Höhe von 63 % zur Folge hatte.¹⁰ Der PEP von Fahrzeugprojekten wird daher zunehmend komplexer, kostenintensiver und stärker abhängig von den Vorleistungen unternehmensübergreifender Ressourcen, wodurch Partnerschaften innerhalb der vertikalen Supply-Chain zunehmend an Bedeutung gewinnen.¹¹ Aufgrund rascher und innovativer Wechsel in den jeweils hochspezialisierten Technologien ist es OEMs im heutigen Hyperwettbewerb nicht mehr möglich, ihr jeweiliges Endprodukt im Alleingang zu entwickeln und zu produzieren.¹² Zur Minimierung von Komplexitätsherausforderungen, bei gleichzeitiger Nutzung des spezialisierten Wissens ihrer vertikalen Supply-Chain Partner, hat sich die durchschnittliche OEM Fertigungstiefe auf ca. 25 % und die Entwicklungstiefe auf ca. 50 % reduziert.¹³ OEMs sind daher verstärkt auf die Einbringung von kostenreduzierenden, qualitätssteigernden und innovationstreibenden Maßnahmen seitens ihrer Lieferanten angewiesen.¹⁴ Gegenüber den theoretischen Handlungsempfehlungen, gestaltet sich die Generierung wettbewerbsfähiger Lieferanten-Abnehmer Beziehungen in der Unternehmenspraxis allerdings deutlich herausfordernder als theoretisch beschrieben, wodurch diese nicht zwingend zu gesamtpartnerschaftlichen Vorteilen führen.¹⁵

⁸ Vgl. Diez (2012), S. 108.

⁹ Vgl. Kalignanam et al. (2013), S. 41ff.

¹⁰ Vgl. Doll (2015).

¹¹ Vgl. Handfield/Lawson (2007), S. 44; Liker/Choi (2004), S. 104.

¹² Vgl. Kim/Choi (2015), S. 63; Wang et al. (2013), S. 111; Zirpoli/Becker (2011), S. 22f.

¹³ Vgl. Wagner/Hoegl (2007), S. 59; Proff/Proff (2012), S. 271; Wagner et al. (2009), S. 150.

¹⁴ Vgl. Townsend/Calantone (2014), S. 4f; Bidault/Castello (2010), S. 34; Wilhelm/Sydow (2018), S. 3.

¹⁵ Vgl. Liker/Choi (2004), S. 105f; Hartley et al. (1997), S. 258; Von Corswant/Tunälv (2002), S. 251.

1.1.1. Herausforderungen und Relevanz der Unternehmenspraxis

Das vergangene Jahrzehnt prägte die Unternehmenspraxis durch einen erheblichen Paradigmenwechsel im modernen Wirtschaftswettbewerb. Die Auffassung, dass Unternehmen als unabhängige Wirtschaftsakteure konkurrieren, wandelte sich hin zu einem ganzheitlichen Ansatz des Supply-Chain Wettbewerbs, in dem Partner im Rahmen ihres gesamtheitlichen Netzwerks im Wettbewerb externen Supply-Chains gegenüberstehen.¹⁶ Bedingt durch die differenzierte und interorganisatorische Arbeitsteilung, können sich Unternehmen nur dann dem direkten Wettbewerb stellen, wenn ihre komplette Supply-Chain als wettbewerbsfähig gilt. Forschungen im Bereich der interorganisatorischen Produktentwicklung bestätigten dabei regelmäßig, dass Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften einen positiven Einfluss auf die gemeinschaftliche Entwicklungsperformance ausüben und Potentiale zusätzlicher relationaler Renten generieren.¹⁷ Unternehmen sind sich zwar der essentiellen Notwendigkeit und den theoretischen Vorteilen partnerschaftlicher Beziehungen bewusst, sehen den unternehmerischen Partner allerdings oftmals als Konkurrenz der eigenen Ertragsmarge.¹⁸ Die Unternehmenspraxis liefert daher wiederholt Beispiele dafür, dass der Wettstreit nicht ausschließlich gegenüber Externen, sondern vermehrt innerhalb der eigenen Supply-Chain ausgetragen wird. Hauptgründe hierfür sind finanzielle Disparitäten der Partner und als unfair empfundene Aufteilungen des partnerschaftlich erwirtschafteten finanziellen Ertrags („Pie Sharing“).¹⁹ Derartige Belastungen interorganisatorischer Lieferanten-Abnehmer Beziehungen durch opportunistische Nullsummenspiele spiegeln sich in einem internen Pie Sharing Wettbewerb wider, induzieren feindliche Reaktionen und schädigen die Wettbewerbsfähigkeit der Partnerschaft dabei nachhaltig.²⁰ Verdeutlichen lässt sich dieses an der 50 bis 80 %igen Rate scheiternder Partnerschaften, die oftmals nicht aufgrund fehlender Ertragsgenerierung, sondern infolge unfairer Ertragsaufteilungen zerfallen.²¹

Insbesondere die Automobilindustrie liefert regelmäßig Beispiele in denen Lieferanten-Abnehmer Beziehungen trotz guter Intentionen durch opportunistisches Verhalten dominiert

¹⁶ Vgl. Praxmarer-Carus et al. (2013), S. 202; Cheung et al. (2011), S. 1062; Wu et al. (2014), S. 122.

¹⁷ Vgl. Narayanan et al. (2015), S. 140ff; Yan/Dooley (2014), S. 59ff; Vanpoucke et al. (2014), S. 446.

¹⁸ Vgl. Capozzi et al. (2013), S. 19; Cheung et al. (2011), S. 1061f; 95; Henke/Zhang (2010), S. 41.

¹⁹ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1078.

²⁰ Vgl. Capozzi et al. (2013), S. 19; Wagner/Hoegl (2007), Cheung et al. (2011), S. 1061f.

²¹ Vgl. Martínez-Jerez (2013), S. 66; Wallenburg/Schäffler (2014), S. 41; Bidault/Castello (2010), S. 34.

werden, welches konträr zu den traditionell gelehrt Supply-Chain Management Ansätzen steht.²² In keiner anderen Branche wird in Deutschland daher so oft das rivalisierende Verhalten zwischen Partnern thematisiert wie in der Automobilindustrie, wie beispielhaft in folgender Abbildung 1 visualisiert. Aus dem Konflikt zwischen VW und der Prent Group im Sommer 2016, welcher sich aufgrund der späten Stornierung eines 558 Millionen USD Vertrags durch VW ergab, resultierte ein Streit zwischen beiden Partnern über eine Erstattungszahlung i.H.v. 66 Millionen USD, begründet durch obsolete Investitionen.²³ Zur Erhöhung des Handlungsdrucks stoppte die Prent Group ihren Warenstrom für Fahrzeugbauteile der laufenden Produktion des VW Golf und VW Passat, welches zu einem sechstägigen Stillstand von sechs VW Werken führte, Remanenzkosten für ca. 28.000 betroffene VW Arbeiter verursachte und einen geschätzten Verlust für VW i.H.v. 113 Millionen EUR zur Folge hatte.²⁴ Das Forbes-Magazin kommentierte in einer Headline: „*VW supplier dispute might foreshadow deeper industry problems.*“²⁵ Trotz des theoretischen Verständnisses, dass kooperative und faire Interaktionen innerhalb von Lieferanten-Abnehmer Beziehungen im solidarischen Interesse der partnerschaftlichen Performanceteigerung stehen, spiegelt die Unternehmenspraxis ein opportunistisch geprägtes Verhalten wider. Unternehmen agieren zur individuellen Ertragsoptimierung oftmals eigennützig auf Kosten ihres Partners.²⁶ So wurde beispielsweise in 2014 General Motors von U.S. Lieferanten als schlechtester OEM Partner bewertet; 55% der befragten Unternehmen beurteilten dabei ihre Lieferanten-Abnehmer Beziehungen als „schlecht bis sehr schlecht“ und attestierten General Motors ein nur geringes Maß an Vertrauenswürdigkeit.²⁷ Ebenso sorgte die 2016 medial verkündete VW Erwartungshaltung, 3.000 Mio. EUR Einsparungen durch Lieferanten-Preisnachlässe zu erzielen, um Dieselgate-Regressforderungen ihrer Endkunden zu kompensieren, für Belastungen bestehender Beziehungen, die größtenteils in keinem Verantwortungszusammenhang zum Dieselgate standen.²⁸ Allerdings sind ebenso Unternehmenspraktiken auf Seiten der Lieferanten kritisch zu bewerten. Die Anzahl an Lieferanten-Kartellen mit internen Preisabsprachen gegen OEMs stieg während der letzten Jahre stetig an, welches binnen fünf Jahren zu einer kumulierten

²² Vgl. Binder et al. (2008), S. 321.

²³ Vgl. Rauwald (2016).

²⁴ Vgl. Cremer (2016).

²⁵ Winton (2016).

²⁶ Vgl. Poppo/Zhou (2014), S. 1508ff; Cheung et al. (2011), S. 1061f; Liu et al. (2012), S. 355ff.

²⁷ Vgl. Kelleher (2014).

²⁸ Vgl. Staff (2015).

Rekordstrafe i.H.v. ca. 4,5 Billionen EUR führte, verhängt durch europäische, amerikanische und japanische Kartellhüter.²⁹ EU-Wettbewerbskommissar Joaquín Almunia vermutete in 2014 Lieferanten- „Kartelle bei fast allen Teilen, die man für ein Auto braucht.“³⁰ Im Gegensatz zu den in der Theorie beschriebenen Motivationen, zielen die Beweggründe von Lieferanten im Rahmen einer Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaft primär auf das wirtschaftliche Geschäft des nachfolgenden Serienproduktionsauftrags ab.³¹ Das Interesse einer vorangehenden gemeinschaftlichen Produktentwicklung ist aus Lieferantensicht oftmals nur von sekundärer Natur, um sich „in das Produkt“ hinein zu entwickeln und eine spätere Nominierung aufgrund hoher Lieferantenwechselkosten sicherzustellen.³² Kritische Meinungen innerhalb der Automobilindustrie vertreten daher die Ansicht, dass Lieferanten bei der Übernahme von Entwicklungsleistungen eine größtmögliche Kosten-Intransparenz gegenüber OEMs anstreben würden, welche neben der Sicherstellung einer nachgelagerten Produktionsnominierung auch auf die nachträgliche Erhöhung der eigenen Gewinnmarge abziele.³³ Aufgrund hoher Abhängigkeiten von integrierten Lieferanten, gepaart mit OEM Kompetenzerosionen als Folge fortschreitender Auslagerungen von Produktions- und Entwicklungsleistungen, führen derartige selbsterschaffene Quasi-Monopole zu einer mittelfristigen Gewinnumverteilung in der Automobilbranche.³⁴



Abbildung 1: Rivalisiertes Verhalten zwischen Partnern
(Quelle: Autor)

²⁹ Vgl. Eisert (2014); Staff (2014).

³⁰ FAZ (2014); Sebag/White (2014).

³¹ Vgl. Wildemann (2004), S. 2.

³² Vgl. Petersen et al. (2008), S. 56; Oh/Rhee (2010), S. 770; Wildemann 2004, S. 2.

³³ Vgl. Ossadnik et al. (2001), S. 880f.

³⁴ Vgl. Proff/Proff (2012), S. 229; Ulaga/Eggert (2006), S. 123f; Kirst/Hofmann (2008), S. 418; Rossetti/Choi (2005), S. 52ff; Wagner/Friedl (2007), S. 711.

Obige Beispiele liefern aus Sicht der Unternehmenspraxis Indikationen, dass Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften erheblichen Risiken einer opportunistischen Ausnutzung zugrunde liegen, welches zu vergifteten Unternehmensbeziehungen und zu wirtschaftlichen Nachteilen für beide Partner führt.³⁵ Es bildet sich in der Unternehmenspraxis eine Lücke zwischen dem theoretisch vorhandenen Wissen über den beidseitigen Nutzen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit und der opportunistischen Realität, die diesen Nutzen revidiert. Das originäre Ziel einer Entwicklungspartnerschaft besteht daher darin, mittels komplementärem Ressourcenaustausch den partnerschaftlichen Wertschöpfungskuchen zu vergrößern, welches als Pie Expansion beschrieben wird. Durch diesen Ressourcenaustausch besteht für Unternehmen ein Potential, den Wertschöpfungskuchen auf ein Ausmaß zu vergrößern, welches keiner der Partner im Alleingang generieren könnte. Pie Expansion stellt daher die Win-Win Facette der Partnerschaft dar. Problemstellungen ergeben sich aber nicht aus dieser Win-Win Facette des Pie Expansion, sondern daraus, wie der finanzielle Kuchen in der Partnerschaft fair geteilt wird und welche Wechselwirkungen sich bei einer unfairen Verteilung des Ertrags ergeben. Die unfair empfundene Aufteilung des Ertragskuchens führt zu Anreizverlusten des benachteiligten Partners, weitere Ressourcen in die Partnerschaft zu investieren, wodurch die Größe des Kuchens nicht maximiert werden kann. Des Weiteren kommt es als Folge der Unfairness zu opportunistischen Gegenreaktionen, begründet aus dem zweiseitig bedingten Austauschverhalten der Partner. Pie Sharing Rivalität schädigt daher die partnerschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und sorgt dafür, dass Wertschöpfungspotentiale nicht hinreichend ausgeschöpft werden können. Zur Generierung und Aufrechterhaltung hochleistungsfähiger Supply-Chains stellen sich fokale Unternehmen daher die Frage, wie ein opportunistischer Wettbewerb innerhalb des eigenen partnerschaftlichen Unternehmensnetzwerks minimiert werden kann, welches vor allem auf Pie Sharing Rivalitäten zwischen den Partnern zurückzuführen ist.³⁶ Zur Gewährleistung einer nachhaltigen Vorteilhaftigkeit für beide Partner untersucht diese Arbeit interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften im Kontext der Automobilindustrie daher aus den drei folgenden essentiellen und voneinander abhängig zu betrachtenden Perspektiven:

- (1) *Pie Expansion*. Entwicklungspartnerschaften dienen mittels Austausch komplementärer Ressourcen dem gemeinschaftlichen Bestreben einer

³⁵ Vgl. Samaha et al. (2011), S. 99; Fang et al. (2011), S. 774.

³⁶ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1078.

partnerschaftlichen Ertragsmaximierung, welche keines der isoliert agierenden Unternehmen im Alleingang generieren könnte.³⁷

(2) *Pie Sharing*. Eine faire finanzielle Aufteilung des gemeinschaftlich generierten Gesamtertrags dient als Grundlage der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, da andernfalls unzureichende Anreize für die jeweiligen Partner geboten werden, weitere Ressourcen zur Generierung eines Pie Expansion in die Partnerschaft zu investieren.³⁸

„A resource will continue to flow only if there is a valued return contingent upon it.“³⁹

(3) *Opportunismus*. Partnerschaften beruhen auf einem zweiseitig bedingten Austauschverhalten zwischen Unternehmen, deren Fundament sich auf ungeschriebene Gesetzmäßigkeiten der Reziprozität bezieht.⁴⁰ Eigennützige Verhaltensweisen innerhalb von Partnerschaften werden daher durch gleichartiges Verhalten erwidert. Die „*tendency to return negative treatment for negative treatment*“ beschreibt das reziproke Bestreben, durch gleichartige Reaktionen den Partner zu sanktionieren bzw. zu belohnen.⁴¹

Diese Arbeit widmet sich den unternehmenspraktischen Problemstellungen der Pie Sharing Rivalität mittels Analyse der wechselwirkenden Beeinflussung des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus. Folgende Abbildung 2 visualisiert diese Wechselwirkung.

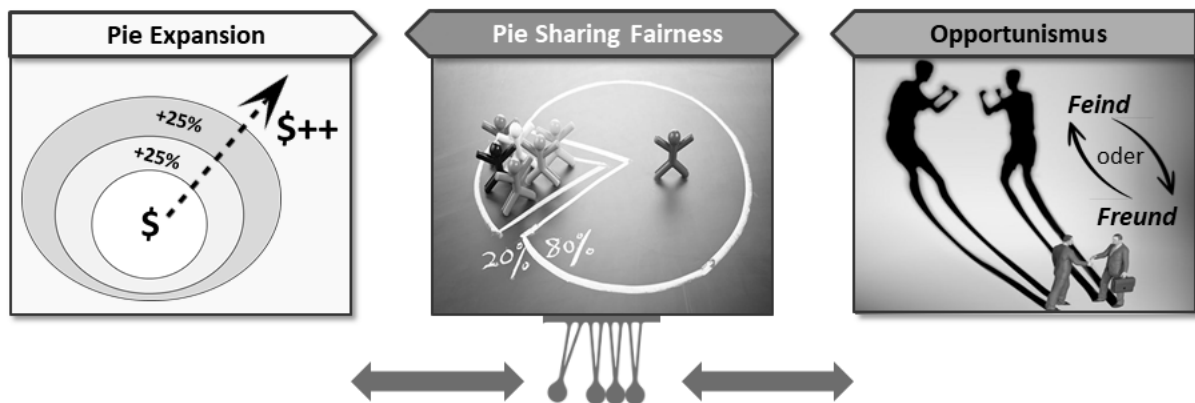


Abbildung 2: Kausale Wechselwirkungen als Forschungsschwerpunkt
(Quelle: Autor)

³⁷ Vgl. Wagner/Lindemann (2008), S. 544; Jap (1999), S. 461.

³⁸ Vgl. Liu et al. (2012), S. 355ff; Poppo/Zhou (2014), S. 1521f; Luo (2007a), S. 644ff; Carson et al. (1999), S. 117.

³⁹ Emerson (1976), S. 359.

⁴⁰ Vgl. Hill et al. (2009), S. 281ff; Blau (1964), S. 93; Rousseau (1989), S. 121.

⁴¹ Cropanzano/Mitchell (2005), S. 878.

1.1.2. Forschungslücken und Relevanz der Theorie

Bisherige wissenschaftliche Forschungen analysierten Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften überwiegend aus der Perspektive einer „*Romantic View*“. Die Forschungsprämissen derartiger Partnerschaften unterstellen die folgenden positiven Annahmefaktoren: partnerschaftliche Visionen und Ziele, gegenseitiges Vertrauen, offene Kommunikation, beidseitiges Engagement und ebenbürtige Machtparität.⁴² Forschungen kommentierten zwar in fragmentierter Form die mit einer Partnerschaft einhergehenden negativen Phänomene, gingen im Rahmen ihrer Analysen allerdings nicht explizit auf deren Konsequenzen ein.⁴³ Der einseitige Fokus auf positive Wirkungen von Partnerschaften, welcher überwiegend aus einer einseitigen Abnehmerperspektive analysiert wurde, sorgte für eine wissenschaftliche Lücke der opportunistischen Realität und der daraus resultierenden negativen Effekte auf die interorganisatorische Performance beider Partner.⁴⁴ Der Forschungszweig des Pie Sharing bewegte sich bisher nur an der Oberfläche vielversprechender Forschungsmöglichkeiten, bei denen zahlreiche theoretische Fragestellungen auf dem Gebiet der interorganisatorischen Ertragsaufteilung noch offen und nicht verstanden sind.⁴⁵ Insbesondere baut der Einfluss von Fairness in Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften bisher nur auf wenigen Forschungen auf.⁴⁶ Fragestellungen, die sich der fairen partnerschaftlichen Aufteilung des gemeinschaftlich generierten Outcomes widmen, Faktoren, die eine ungerechte Ertragsaufteilung zwischen den Partnern beeinflussen oder Konsequenzen, die sich aus einem unfairen Pie Sharing für die partnerschaftliche Performance ergeben, blieben in bisherigen Forschungen maßgeblich unterrepräsentiert.⁴⁷ Momentane Problemstellungen, die sich zwischen Lieferant und Abnehmer aufgrund unfairer Ertragsverteilungen ergeben und deren Beziehung negativ beeinflussen, verdienen daher erheblich mehr Forschungsbedarf.⁴⁸ Dabei sind es vor allem Entwicklungspartnerschaften, die mit Opportunismus und Pie Sharing Herausforderungen konfrontiert werden. Dies begründet sich auf der obskuren Natur dieser hochinnovativen, unsicheren, wissensbasierten, immateriellen und komplexen partnerschaftlichen Ressourcenzusammenschlüsse, in denen unethisches Verhalten tendenziell leicht zu

⁴² Vgl. Kirst/Hofmann (2008), S. 421; Villena et al. (2011), S. 561; Koufteros et al. (2005), S. 103.

⁴³ Vgl. Wagner et al. (2011), S. 30; Swink et al. (2007), S. 159; Kirst/Hofmann (2008), S. 421; Rossetti/Choi (2005), S. 56; Petersen et al. (2008), S. 56; Das et al. (2006), S. 567.

⁴⁴ Vgl. Yan/Kull (2015), S. 403ff; Lado et al. (2008), S. 401ff; Mitreęga/Zolkiewski (2012), S. 886f.

⁴⁵ Vgl. Adegbesan/Higgins (2011), S. 207; Scheer et al. (2003), S. 312.

⁴⁶ Vgl. Wagner et al. (2011), S. 30.

⁴⁷ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1061f; Robson et al. (2008), S. 652; Fang et al. (2008), S. 332.

⁴⁸ Vgl. Wagner/Hoegl (2007), S. 65ff.

verschleiern erscheint und deren Ex-post-Projektausgang zum Zeitpunkt des Projektstarts hoher Ungewissheit unterliegt.⁴⁹ Da vergangene Forschungen schlussfolgerten, dass opportunistisches Verhalten die originären Vorteile einer Partnerschaft zerstören kann und unfaire Ertragsaufteilungen die Grundlage von nachhaltig erfolgreichen Partnerschaften entziehen, benötigt es einer Intensivierung der Kausalforschung zwischen Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus im Kontext interorganisatorischer Produktentwicklungen.⁵⁰ Um dies zu gewährleisten, baut diese Arbeit bei der Erforschung von Entwicklungspartnerschaften daher auf den folgenden drei theoretischen Bezugsrahmen auf:

- (1) *Resource Based View (RBV)*. Autonom agierende Unternehmen schließen sich in Partnerschaften auf freiwilliger Basis zum interorganisatorischen Austausch komplementärer Ressourcen zusammen, welcher auf die Ausweitung ihres Ressourcenportfolios und die Generierung wettbewerbsfähiger Ressourcenkombinationen abzielt, um deren Wettbewerbsvorteile zu steigern.⁵¹
- (2) *Resource Dependence Theory (RDT)*. Die Integration in die Entwicklungsorganisation und die stetige Übernahme von Entwicklungsleistungen des Abnehmers durch den Lieferanten induzieren Ressourcenabhängigkeiten zwischen den Partnern, welche die Machtstellungen zwischen Ressourcengeber und Ressourcennehmer verschieben.⁵²
- (3) *Social Exchange Theory (SET)*. Unternehmen beteiligen sich freiwillig an sozialen Austauschbeziehungen, motiviert durch die Vorteile und Belohnungen, die aus derartigen Partnerschaften entstehen.⁵³ Die Steuerung und Koordination des beidseitigen Austauschverhaltens beruhen auf intrinsischen Verbindlichkeiten hinsichtlich der Einhaltung sozialer Normen.⁵⁴

Die Analyse von Entwicklungspartnerschaften mittels der Interrelation des oben beschriebenen theoretischen Bezugsrahmens erlaubt es, gemäß Empfehlung von Hitt et al. und Palmatier et al., einen Forschungsbeitrag durch Anwendung multipler theoretischer Perspektiven auf den Forschungskontext zu erzeugen.⁵⁵ Darüber hinaus liefert diese Arbeit

⁴⁹ Vgl. Yan/Kull (2015), S. 405; Carson et al. (2006), S. 1058ff; Jap (2001a), S. 87.

⁵⁰ Vgl. Samaha et al. (2011), S. 99; Liu et al. (2012), S. 355ff; Poppo/Zhou (2014), S. 1521f.

⁵¹ Vgl. Oh/Rhee (2010), S. 769; Lavie (2006), S. 638ff; Hitt et al. (2016), S. 77f; Paulraj (2011), S. 19ff.

⁵² Vgl. Wolf (2012), S. 291; Fang et al. (2008), S. 324; Petersen et al. (2008), S. 58.

⁵³ Vgl. Emerson (1976), S. 335ff.

⁵⁴ Vgl. Lambe et al. (2001), S. 1ff; Nyaga et al. (2013), S. 44; Fehr/Gächter (2000), S. 159ff; Blau (1964), S. 93.

⁵⁵ Vgl. Hitt et al. (2016), S. 84f; Palmatier et al. (2007), S. 189ff.

durch die Beantwortung expliziter Fragestellungen wissenschaftlich renommierter Journal-Publikationen folgende Forschungsbeiträge:

Erstens, wissenschaftliche Forschungen im Bereich der Wechselwirkung von Pie Sharing und Pie Expansion sind gemäß Wagner et al. und Adegbesan & Higgins in der aktuellen Literatur deutlich unterrepräsentiert, obwohl deren methodische Anwendung signifikante wirtschaftliche Vorteile für beide Partner versprechen würde.⁵⁶ Brito & Miguel bestätigten, dass „*to date, few studies have investigated how the total value created is appropriated by firms in collaborative buyer-supplier relationships.*“⁵⁷ Während Pie Expansion als gemeinschaftliche Win-Win-Symbiose einer Partnerschaft beschrieben wird und auf eine Maximierung des partnerschaftlichen Gesamtertrags abzielt, entwickelt sich das anschließende finanzielle Pie Sharing zu einer Win-Lose-Rivalität zwischen den Partnern, bei der die Vergrößerung des individuellen Ertragsanteils im spieltheoretischen Wettbewerb eines Nullsummen-Spiels auf Kosten des Partners ausgetragen wird.⁵⁸ Dabei handelt es sich bei Pie Expansion und Pie Sharing um zwei Seiten einer Medaille, welche zwingend gemeinsam zu betrachten sind.⁵⁹ Fang et al. forderten daher zukünftige Forschungen auf, im Bereich der Entwicklungspartnerschaft das Zusammenspiel zwischen partnerschaftlichen Pie Expansion und Pie Sharing zu untersuchen.⁶⁰ Bisherige Forschungen im Bereich interorganisatorischer Partnerschaften analysierten den Einfluss von Fairness auf deren Performance zudem ohne Unterscheidung individueller Leistungsdimensionen.⁶¹ Wagner et al. äußerten daher ihr explizites theoretisches Interesse an der Forschungslücke kausaler Zusammenhänge von Business Performance und Outcome Fairness, welche es als Hypothese zukünftiger Forschungen zu untersuchen gilt.⁶² Zur Beantwortung obiger Forschungsinteressen analysiert diese Arbeit das Zusammenspiel zwischen Pie Sharing Fairness und Pie Expansion und betrachtet dabei die individuellen Leistungsdimensionen der interorganisatorischen Effektivität (d.h. Produktqualität und Produktinnovation) und Effizienz (d.h. Produktkosten) von Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften.

⁵⁶ Vgl. Wagner et al. (2010), S. 845; Adegbesan/Higgins (2011), S. 207.

⁵⁷ Brito/Miguel (2017), S. 62.

⁵⁸ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1062.

⁵⁹ Vgl. Wagner et al. (2010), S. 841.

⁶⁰ Vgl. Fang et al. (2008), S. 334.

⁶¹ Vgl. Liu et al. (2012), S. 355ff; Luo (2007a), S. 644ff; Poppo/Zhou (2014), S. 1508ff.

⁶² Vgl. Wagner et al. (2011), S. 43.

Zweitens, durch deren primäres Ziel der Gewinnmaximierung fokussierten sich Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften historisch fast ausschließlich auf materielle Faktoren. Soziale Faktoren wie Fairness gewinnen jedoch zunehmend an Bedeutung, da Ungerechtigkeiten in der finanziellen Ertragsaufteilung des partnerschaftlich generierten Ertrags die interorganisatorische Beziehung beider Partner vergiftet.⁶³ Obwohl vergangene Forschungen regelmäßig bestätigten, dass Entwicklungspartnerschaften den gemeinschaftlichen Gesamtertrag steigern, bleibt es gemäß Nyaga et al. und Cheung et al. unklar, ob dieser Ertrag gerecht zwischen beiden dyadischen Partnern aufgeteilt wird.⁶⁴ Hawkins et al. stellten diesbezüglich folgende unbestätigte Proposition auf: „*When opportunism is the norm in a supply-chain, the most powerful firm will capture a disproportionate share of the benefits.*“⁶⁵ Bisherige empirische Analysen wie die von Wagner & Lindemann, Cheung et al. oder Fang et al. lieferten hinsichtlich der Fragestellung, welcher Partner im Rahmen der interorganisatorischen Ertragsaufteilung am meisten profitiert, unterschiedliche Resultate.⁶⁶ Trotz ihrer signifikanten Bedeutung für die Nachhaltigkeit einer Partnerschaft konnten bisherige Forschungen gemäß Nyaga et al. keine definierten Schlussfolgerungen ziehen, wie mit dem Problem unfairen Verhaltens zwischen Partnern umgegangen werden soll.⁶⁷ Um interorganisatorische Fairness und die Gerechtigkeit einer finanziellen Ertragsaufteilung zwischen beiden Partnern zu steigern, widmet sich diese Arbeit daher der als Grundvoraussetzung zu sehenden Analyse, welche Determinanten die Fairness-Wahrnehmung des Pie Sharing an erster Stelle beeinflussen.

Drittens, da unfaire Ertragsaufteilungen mit vielfältigen partnerschaftlichen Beziehungsproblemen in Verbindung zu bringen sind, welche deren interorganisatorische Wertschöpfungsfähigkeit negativ beeinflussen, empfehlen Wagner & Hoegl die Intensivierung des Forschungszweigs des Pie Sharing.⁶⁸ Ein besonderes Interesse äußerte die Literatur dabei hinsichtlich kausaler Wirkungen zwischen Unfairness und Opportunismus. Die Proposition von Das & Rahman, dass „*payoff inequity will be positively associated with potential for partner opportunism*“, blieb nach bestem Wissen des Autors bisher noch ungetestet.⁶⁹ Neben der

⁶³ Vgl. Wagner et al. (2011), S. 30; Samaha et al. (2011), S. 99; Fang et al. (2011), S. 774.

⁶⁴ Vgl. Brito/Miguel (2017), S. 61f; Nyaga et al. (2010), S. 105; Cheung et al. (2011), S. 1061f.

⁶⁵ Hawkins et al. (2008), S. 906.

⁶⁶ Vgl. Wagner/Lindemann (2008), S. 548; Cheung et al. (2011), S. 1077; Fang et al. (2008), S. 332f.

⁶⁷ Vgl. Nyaga et al. (2010), S. 102.

⁶⁸ Vgl. Wagner/Hoegl (2007), S. 65ff; Lui et al. (2009), S. 1214ff.

⁶⁹ Das/Rahman (2010), S. 65.

Berücksichtigung obiger Proposition antwortet diese Arbeit auf den expliziten Forschungsauftrag von Cheung et al. und Crosno & Dahlstrom, die ein Interesse an der Analyse äußerten, ob unfaire Ertragsaufteilungen zu Gunsten eines Partners einen Einfluss auf opportunistische Verhaltensweisen des benachteiligten Partners ausüben.⁷⁰ Durch die Analyse des Zusammenhangs zwischen Pie Sharing Fairness und Opportunismus, liefert diese Arbeit des Weiteren Antwort auf den Forschungsauftrag von Wang et al., die ihr Interesse an weiteren Quellen des Opportunismus innerhalb von Lieferanten-Abnehmer Beziehungen schilderten.⁷¹ Durch die Beantwortung obiger Forschungsaufträge liefert diese Arbeit daher einen Beitrag zur Schließung der aktuellen Forschungslücke hinsichtlich der Kausalbeziehung zwischen Opportunismus und Pie Sharing Fairness.

Viertens, obwohl Opportunismus wiederholt im Forschungsbereich von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften erwähnt wird, kritisieren Hawkins et al., dass die meisten Analysen partnerschaftlichen Opportunismus nicht in den zentralen Fokus ihrer Forschung stellen würden.⁷² Die primäre Motivation opportunistisch agierender Unternehmen liegt in der eigennützigen Optimierung ihrer individuellen Unternehmensperformance, wohingegen die Performance der gesamtheitlichen Partnerschaft nur in sekundärer Betrachtung steht.⁷³ Während Forschungen wie die von Palmatier et al., Baumeister et al. oder Samaha et al. wiederholt darlegten, dass aufgrund opportunistischer Verhaltensweisen der gesamtheitliche Vorteil einer Partnerschaft zerstört wird, bleibt bisher ungeklärt, ob zumindest das opportunistisch agierende Unternehmen durch eigennütziges Handeln auf Kosten des benachteiligten Partners in der Lage ist, seine eigene Unternehmensperformance zu steigern.⁷⁴ Das & Rahman lieferten hierzu die hypothetische Beschreibung, dass der größte Vorteil von Opportunismus in der Generierung sofortiger Leistungssteigerungen des opportunistisch agierenden Unternehmens bestehe, welches nach bestem Wissen des Autors jedoch bisher noch keine empirische Bestätigung erfahren hat.⁷⁵ Zur Schließung der Forschungslücke analysiert diese Arbeit die Effekte des bilateralen Opportunismus auf die finanzielle Unternehmensperformance beider Partner, um Auskunft zu geben, ob ein

⁷⁰ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1078; Crosno/Dahlstrom (2008), S. 199.

⁷¹ Vgl. Wang et al. (2013), S. 111.

⁷² Vgl. Hawkins et al. (2008), S. 895f.

⁷³ Vgl. Das/Rahman (2010), S. 56f; Williamson (1975), S. 9.

⁷⁴ Vgl. Palmatier et al. (2006), S. 136ff; Baumeister et al. (2001), S. 323ff; Samaha et al. (2011), S. 99ff.

⁷⁵ Vgl. Das/Rahman (2010), S. 67.

opportunistisch agierendes Unternehmen seine finanzielle Performance auf Kosten des benachteiligten Partners steigern kann.

Fünftens, diese Arbeit evaluiert die opportunistische Äquivalenz von Lieferanten und Abnehmern im Rahmen ihrer Partnerschaft mittels eines eigens entwickelten Messmodells namens „Zone der opportunistischen Parität“. Durch die Messung der jeweiligen Stärke des opportunistischen Verhaltens beider Partner werden Analyseergebnisse bezüglich der Frage abgeleitet, ob Partnerschaften einer intensitätsgleichen opportunistischen Äquivalenz – d.h. opportunistische Parität – unterliegen oder durch den unilateralen Opportunismus eines Partners ungleich dominiert werden. Nach bestem Wissen des Autors liefert diese Arbeit dabei erstmalig Analysen hinsichtlich der Fragestellung, ob Partnerschaften auf einer intensitätsgleichen opportunistischen Augenhöhe zwischen Lieferant und Abnehmer beruhen.

Sechstens, die überwiegende Mehrheit der Opportunismus-Forschung analysierte Partnerschaften fast ausschließlich in Bezug auf Governance-Mechanismen aus der Perspektive der Transaktionskostentheorie und der Principal Agent Theory. Dies erfolgte mit dem Ziel, opportunistisches Verhalten durch sogenannte Relationship Safeguards (z.B. mittels vertraglicher Mechanismen, gegenseitigen Vertrauens und partnerschaftlicher Investitionen) oder durch die Installation von Kontroll- und Anreizmechanismen zu reduzieren.⁷⁶ Diese Mechanismen haben jedoch nur eine Minimierung und keine Eliminierung opportunistischen Verhaltens zur Folge, welches von Jap & Anderson wie folgt resümiert wird: *„Despite the firm’s best efforts to erect governance structures that reduce opportunism and preserve outcomes, there is always some opportunism that remains.“*⁷⁷ Begründet wird dies in der sogenannten „Dark-Side“-Literatur zu Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften, welche darlegt, dass selbst in vermeintlich guten und etablierten Unternehmensbeziehungen destruktive opportunistische Kräfte wirken.⁷⁸ Anstatt eine Reduzierung opportunistischen Verhaltens anzustreben, erweitert diese Arbeit daher die „Dark-Side“-Literatur durch eine Analyse von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften unter explizitem Einfluss von bilateralem Opportunismus.

⁷⁶ Vgl. Carson et al. (2006), S. 1058ff; Judge/Dooley (2006), S. 23ff; Yan/Kull (2015), S. 407.

⁷⁷ Jap/Anderson (2003), S. 1684.

⁷⁸ Vgl. Villena et al. (2011), S. 561ff; Fang et al. (2011), S. 774ff; Mitreğa/Zolkiewski (2012), S. 886f.

Siebtens, trotz Schulterschluss, um im interorganisatorischen Ressourcenaustausch ein gemeinschaftliches Pie Expansion zu generieren, versuchen Unternehmen ihre eigene Abhängigkeit von den externen Ressourcen des Partners zu vermeiden und gleichzeitig die Abhängigkeit des Partners zum eigenen Unternehmen zu steigern.⁷⁹ Bei der Forschung von interorganisatorischen Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften sind Effekte aus Unternehmensabhängigkeiten daher zwingend zu beachten, da „*high-involvement supplier relationships [...] tie the [focal firm] into its current ways of operating and restrict its capacity to change. Supplier relationships are, for a [focal firm], both the impulse to development and the cage that imprisons it.*“⁸⁰ Da der Austausch von externen Ressourcen im Rahmen von Partnerschaften das Potential liefert, Machtstellungen zwischen den Partnern zu verschieben, empfehlen Hitt et al. und Hillman et al. eine synergetische Analyse aus der RDT und der RBV, die auf eine theoretische Bereicherung des Ressourcenaustauschs aus einer multiplen Betrachtung abzielt.⁸¹ Als Beitrag zum Forschungszweig analysiert diese Arbeit daher wechselwirkende Kausaleffekte der RDT und der RBV von Entwicklungspartnerschaften.

Achtens, Entwicklungspartnerschaften wurden wiederholt nachgewiesen, einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance auszuüben und leistungssteigernde Effekte auf die Wettbewerbsposition zu induzieren.⁸² Bisherige Forschungen wie die von Koufteros et al., Oh & Rhee, Swink et al. oder Das et al. fokussierten ihre Analysen jedoch nur eindimensional auf die Sicht des Abnehmers, wodurch Forschungsergebnisse aus Lieferantensicht maßgeblich unterrepräsentiert sind.⁸³ Die Übernahme von Entwicklungsleistungen des Abnehmers durch den Lieferanten stellt für Lieferanten allerdings ein bedeutsames Geschäftsfeld dar, welches Einfluss sowohl auf deren Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Lieferanten als auch auf die Sicherung des nachfolgenden Kerngeschäfts der Komponentenfertigung ausübt. Diese Arbeit erweitert daher den bisherigen eindimensional analysierten Forschungsstand um eine dyadische Perspektive, bei der Vorteile einer Entwicklungspartnerschaft für Lieferant und Abnehmer gleichzeitig analysiert werden.

⁷⁹ Vgl. Hitt et al. (2016), S. 85.

⁸⁰ Gadde/Snehota (2000), S. 315.

⁸¹ Vgl. Hitt et al. (2016), S. 84f; Hillman et al. (2009), S. 1408.

⁸² Vgl. Narayanan et al. (2015), S. 140ff; Yan/Dooley (2014), S. 59ff; Hoegl/Wagner (2005), S. 530ff.

⁸³ Vgl. Koufteros et al. (2012), S. 93ff; Oh/Rhee (2010), S. 756ff; Swink et al. (2007), S. 148ff; Das et al. (2006), S. 563ff.

Neuntens und letztens, Entwicklungspartnerschaften wurden zwar in zahlreichen Forschungen, wie die von Vanpoucke et al., Lawson et al., Frohlich & Westbrook, Petersen et al. oder Parker et al. durchweg positive Effekte nachgewiesen.⁸⁴ Jedoch lieferten andere Forschungen, wie die von Koufteros et al., Das et al., Villena et al., Primo & Amundson oder Gadde & Snehota hierzu konträre Resultate, aus denen sich ein negativerer Blick auf derartige Partnerschaften ergibt.⁸⁵ Die unterschiedlichen Forschungsergebnisse könnten in den oben beschriebenen Forschungslücken begründet sein, die bis dahin eine wissenschaftlich unzureichende Berücksichtigung fanden. Insbesondere der einseitige Fokus auf positive Determinanten von Partnerschaften, welche vornehmlich nur aus Abnehmerperspektive analysiert wurden, sorgte für eine wissenschaftliche Lücke im Hinblick auf die opportunistische Realität und die daraus resultierenden negativen Effekte auf die Ergebnisauswirkung beider Partner.⁸⁶ Durch die Fokussierung auf Kausalbeziehungen des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus in einer multiplen theoretischen Betrachtung auf Basis des RBV, der RDT und der SET baut diese Arbeit auf bestehenden Forschungen auf und liefert einen Forschungsbeitrag zur Erklärung von Unterschiedlichkeiten früherer Forschungsergebnisse.

1.2. Zielsetzung und Forschungsfragen

Diese Arbeit zielt neben einer theoretisch fundierten, eigenständigen und vertieften wissenschaftlichen Forschung auch auf die Lösung von realen und managementrelevanten Problemstellungen der Unternehmenspraxis ab. Basierend auf den in Kapitel 1.1 dargelegten Problemstellungen, ist es das Ziel dieser Arbeit, Kausalbeziehungen des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus innerhalb von interorganisatorischen Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften für Automobilhersteller und für Automobilzulieferer zu analysieren und optimierend zu gestalten. Die konkreten Ergebnisse münden dabei in Kausalmodelle, in denen obige Wirkungszusammenhänge empirisch gemessen werden. Dies hat zur Zielsetzung, dass die Wertsteigerung beider Partner aus deren Ressourcenzusammenschluss maximiert werden soll. Zur Behandlung der praktischen

⁸⁴ Vgl. Vanpoucke et al. (2014), S. 446; Lawson et al. (2009), S. 156ff; Frohlich/Westbrook (2001), S. 185ff; Petersen et al. (2005), S. 371ff; Parker et al. (2008), S. 71ff.

⁸⁵ Vgl. Koufteros et al. (2010), S. 49ff; Das et al. (2006), S. 563ff; Villena et al. (2011), S. 561ff; Primo/Amundson (2002), S. 33ff; Gadde/Snehota (2000), S. 305ff.

⁸⁶ Vgl. Yan/Kull (2015), S. 403ff; Kirst/Hofmann (2008), S. 421; Mitreęga/Zolkiewski (2012), S. 886f.

Problemstellungen bei gleichzeitiger Beantwortung der Forschungsaufträge werden daher folgende Ziele festgelegt:

- (1) Modellierung der Kausalbeziehung des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus.
- (2) Statistische Messung und Analyse der Wirkungszusammenhänge mit empirischen Daten.
- (3) Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Maximierung der partnerschaftlichen Wertsteigerung.

Zur Gewährleistung einer breiteren wissenschaftlichen Kommunikation der Forschungsergebnisse, teilen sich die empirischen Analysen und Resultate dieser Arbeit in drei kausale Forschungsmodelle auf. Dieses ermöglicht die separate Publizierbarkeit der Modelle in unterschiedlichen Fachjournalen. Die Modelle repräsentieren dabei jeweils eine der drei folgenden Forschungsfragen, aus denen zur detaillierteren Beantwortung untergeordnete Teilforschungsfragen (TFF) abgeleitet werden. Diese Arbeit beruht auf den folgenden Fragestellungen und ihren daraus visualisierten Forschungsmodellen der Abbildung 3, Abbildung 4 und Abbildung 5.

Forschungsfrage 1:

Wie können Lieferanten ihren Wettbewerbsvorteil und ihren fairen Ertragsanteil am interorganisatorisch erwirtschafteten Lieferanten-Abnehmer Entwicklungsprojekt steigern, welches im einvernehmlichen Interesse des Abnehmers liegt und aus einem gesamtpartnerschaftlichen Pie Expansion resultiert?

- TFF 1.1: Welchen Einfluss hat die Entwicklungskompetenz des Lieferanten auf die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft?
- TFF 1.2: Welchen Einfluss hat die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern?
- TFF 1.3: Welchen Einfluss hat die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft auf die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten?
- TFF 1.4: Welchen Einfluss hat die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern?
- TFF 1.5: Welchen Einfluss hat der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von

- (a) Produktinnovation?
- (b) Produktqualität?
- (c) Produktkostenoptimierung?

TFF 1.6: Welchen Einfluss hat der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft (Pie Sharing Fairness)?

TFF 1.7: Welchen Einfluss hat Pie Sharing Fairness innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von

- (a) Produktinnovation?
- (b) Produktqualität?
- (c) Produktkostenoptimierung?

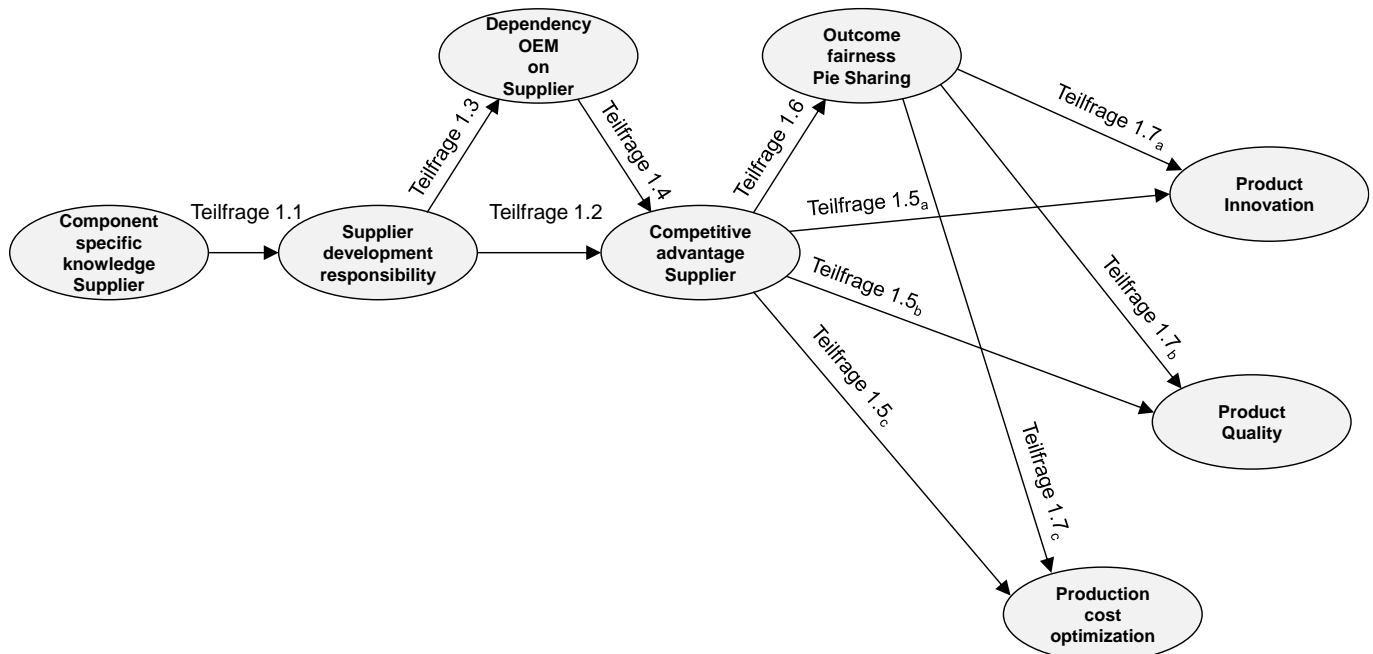


Abbildung 3: Kausal modellierte Teilforschungsfragen zu Forschungsfrage 1
(Quelle: Autor)

Forschungsfrage 2:

Unterliegen interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften einer opportunistischen Parität und welche reziproken Effekte übt bilateraler Opportunismus auf die finanzielle Performance beider Unternehmenspartner aus?

TFF 2.1: Welchen Einfluss hat partnerschaftliche Spannung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft auf das opportunistische Verhalten des

- (a) Abnehmers?
- (b) Lieferanten?

- TFF 2.2: Welchen Einfluss hat das opportunistische Verhalten des Abnehmers auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten?
- TFF 2.3: Welchen Einfluss hat das opportunistische Verhalten des eigenen Unternehmens auf die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens?
 (a) Abnehmersicht.
 (b) Lieferantensicht.
- TFF 2.4: Welchen Einfluss hat das opportunistische Verhalten des Partners auf die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens?
 (a) Abnehmersicht.
 (b) Lieferantensicht.
- TFF 2.5: Welchen Einfluss hat das opportunistische Verhalten des jeweiligen Partners auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung?
 (a) Einfluss des opportunistischen Verhaltens des Abnehmers?
 (b) Einfluss des opportunistischen Verhaltens des Lieferanten?

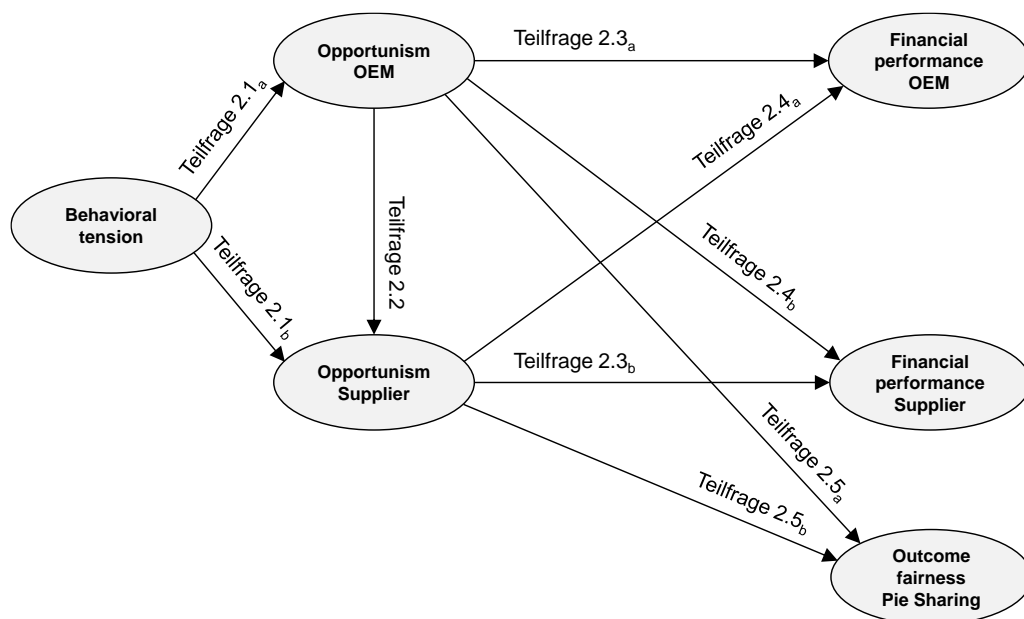


Abbildung 4: Kausal modellierte Teilforschungsfragen zu Forschungsfrage 2
 (Quelle: Autor)

Forschungsfrage 3:

Durch welche Einflussfaktoren können Unternehmenspartner die Pie Sharing Fairness innerhalb interorganisatorischer Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften optimieren und welche Auswirkungen induziert dies im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes?

- TFF 3.1: Welchen Einfluss hat die finanzielle Performance des jeweiligen Partners auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung?

- (a) Einfluss der finanziellen Performance des Lieferanten?
- (b) Einfluss der finanziellen Performance des Abnehmers?

- TFF 3.2: Welchen Einfluss hat partnerschaftliche Spannung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung?
- TFF 3.3: Welchen Einfluss hat die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung?
- TFF 3.4: Welchen Einfluss hat Pie Sharing Fairness innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten?
- TFF 3.5: Welchen Einfluss hat das opportunistische Verhalten des Lieferanten auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von
- (a) Produktinnovation?
 - (b) Produktqualität?
 - (c) Produktkostenoptimierung?

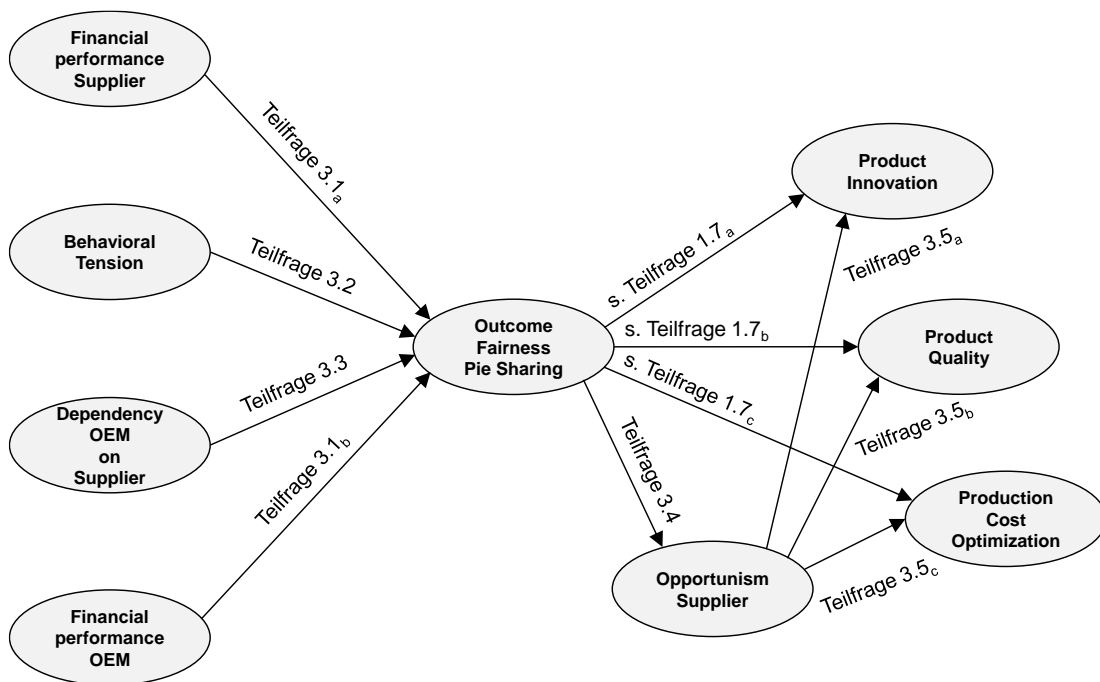


Abbildung 5: Kausal modellierte Teilforschungsfragen zu Forschungsfrage 3
(Quelle: Autor)

Aufgrund des dynamischen Wandels der Automobilindustrie sowie des zunehmenden Trends zu Entwicklungsauslagerungen und interorganisatorischer Zusammenarbeit sind obige Forschungsfragen aktueller und essentieller denn je. Im Sinne einer anwendungsorientierten Wissenschaft dient die Beantwortung der oben aufgeführten Forschungsfragen sowohl der wissenschaftlichen Schließung bestehender Forschungslücken durch die konkrete Beantwortung von Forschungsaufträgen aus Journal-Publikationen, als auch der Lösung managementrelevanter Problemstellungen mittels Ableitung von Handlungsempfehlungen

für die Unternehmenspraxis. Die folgende Abbildung 6 gibt eine Übersicht über die in Kapitel 1.1 dargelegten Problemstellungen, die im Rahmen der Forschungsfragen adressiert werden.

Zur empirischen Beantwortung der Forschungsfragen wird eine hypothetisch-deduktive Forschungsmethode mit multivariater Analyse angewandt. Die in den Forschungsfragen formulierten kausalen Zusammenhänge werden durch theoretisch abgeleitete Hypothesen begründet und mittels quantitativ statistischer Messverfahren im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen bestätigt bzw. falsifiziert. Als empirische Datengrundlagen werden dabei Entwicklungspartnerschaften aus Lieferantensicht primär erhoben und analysiert. Diese Forschung unterliegt damit einem konfirmatorischen Charakter. Bestehende Modelle von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften werden im Rahmen dieser Arbeit um neuartige Kausalbeziehungen erweitert. Es kommt dabei zu einer synergetischen Verknüpfung von bisher nicht gemeinschaftlich analysierten Forschungsfeldern innerhalb des Forschungskontexts, die sich auf das Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus, sowie die theoretischen Bezugsrahmen der RBV, RDT und SET konzentrieren. Eine theoretische Erläuterung der einzelnen Bestandteile und Begründungen ihrer synergetischen Verknüpfungen werden im Rahmen dieser Arbeit vertiefend dargelegt. Diese Arbeit erhebt nicht den Anspruch einer reinen Monografie im Bereich der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften, sondern widmet sich vielmehr der fundierten empirischen Forschung zur Erarbeitung neuen Wissens im Bereich der Forschungslücken und Beantwortung der Forschungsfragen für Theorie und Praxis. Folgende Abbildung 7 visualisiert den Prozess der Zielsetzung dieser Dissertation in zusammenfassender Form.

| Problemstellungen | Forschungsfrage |
|--|---|
| <p>Unternehmenspraxis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsintensive Marktanforderungen an finanzielle Leistungen des Unternehmens induzieren partnerschaftsinterne Konkurrenzkämpfe um die größten Anteile des gemeinschaftlich generierten Kuchens, in denen sich unternehmerische Partner als Rivale der eigenen Ertragsmarge gegenüberstehen: Pie Sharing Rivalität.¹ • Die Bindung des Abnehmers zum ausgewählten und integrierten Entwicklungspartner verursacht eine selbstgenerierte Ressourcenabhängigkeit mit resultierenden Machtverschiebungen.² <p>Forschungslücken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensivierung des Forschungsfokus auf Pie Sharing aufgrund aktueller Problemstellungen induziert aus ungerechtfertigten Ertragsverteilungen zwischen Partnern.³ • Erforschung des kausalen Zusammenhang zwischen Pie Sharing Fairness und Pie Expansion innerhalb von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften.⁴ • Erforschung von Wechselwirkungen zwischen der Resource Based View und der Resource Dependence Theory.⁵ <p>Forschungsmodell 1</p> | <p>Wie können Lieferanten ihren Wettbewerbsvorteil und ihren fairen Ertragsanteil am interorganisatorisch erwirtschafteten Lieferanten-Abnehmer Entwicklungsprojekt steigern, welches im einvernehmlichen Interesse des Abnehmers liegt und aus einem gesamtpartnerschaftlichen Pie Expansion resultiert?</p> |
| <p>Unternehmenspraxis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trotz guter Intentionen dominiert eine opportunistische Realität mit machtausnutzendem Verhalten, um im Eigeninteresse die individuelle finanzielle Performance kurzfristig zu steigern, welches die Austauschbeziehung belastet und die Basis der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit vergiften.⁶ <p>Forschungslücken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung des eindimensionalen Abnehmer-Fokus der Opportunismus Literatur auf die Perspektive des Lieferanten.⁷ • Erforschung von Effekte des bilateralen Opportunismus auf die finanzielle Performance der jeweiligen Partner.⁸ • Erforschung der opportunistischen Parität von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften. <p>Forschungsmodell 2</p> | <p>Unterliegen interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften einer opportunistischen Parität und welche reziproken Effekte übt bilateraler Opportunismus auf die finanzielle Performance beider Unternehmenspartner aus?</p> |
| <p>Unternehmenspraxis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmungen von Partnerschaften unterliegen oftmals einer einseitig geprägten und als Win-Lose interpretierten Geschäftsbeziehung, in welcher der dominanter Partner die Zusammenarbeit und Ertragsaufteilung diktatorisch bestimmt, welches Anreize einer partnerschaftlichen Performancesteigerung mindert.⁹ <p>Forschungslücken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erforschung von Einflussfaktoren sowie Auswirkungen der Fairness Wahrnehmung des Pie Sharing innerhalb von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften.¹⁰ • Erforschung von Auswirkungen unfairer Ertragsaufteilungen auf Opportunismus und Pie Expansion.¹¹ <p>Forschungsmodell 3</p> | <p>Durch welche Einflussfaktoren können Unternehmenspartner die Pie Sharing Fairness innerhalb interorganisatorischer Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften optimieren und welche Auswirkungen induziert dies im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes?</p> |

¹ Vgl.: Cheung et al. (2011), S. 1061f; Jokela/Söderman (2017), S. 268; Wagner/Lindemann (2008), S. 548; Wagner/Hoegl (2007), S. 64; Fang et al. (2008), S. 324; Narayanan/Raman (2004), S. 95.

² Vgl.: Friedl/Wagner (2012), S. 3066; Oh/Rhee (2010), S. 770; Proff/Proff (2012), S. 229; Wagner/Friedl (2007), S. 711; Petersen et al. (2008), S. 56; Swink et al. (2007), S. 159.

³ Vgl.: Wagner/Hoegl (2007), S. 65 & 67f; Adegbesan/Higgins (2011), S. 207.

⁴ Vgl.: Wagner et al. (2011), S. 43; Fang et al. (2008), S. 334; Jokela/Söderman (2017), S. 278.

⁵ Vgl.: Hillman et al. (2009), S. 1408; Hitt et al. (2016), S. 84f.

⁶ Vgl.: Nyaga et al. (2013), S. 42f; Samaha et al. (2011), S. 99; Fang et al. (2011), S. 774; Benton/Maloni (2005), S. 2; Belaya et al. (2009), S. 165ff; Martínez-Jerez (2013), S. 63.

⁷ Vgl.: Wynstra et al. (2010), S. 637; Yan/Kull (2015), S. 433f.

⁸ Vgl.: Yan/Kull (2015), S. 433f.

⁹ Vgl.: Drake/Schlachter (2008), S. 852; Cheung et al. (2011), S. 1077; Brito/Miguel (2017), S. 61f; Brito/Miguel (2017), S. 61f; Dudenhöffer et al. (2014), S. 3f; Lettice et al. (2010), S. 315.

¹⁰ Vgl.: Liu et al. (2012), S. 365.

¹¹ Vgl.: Das/Rahman (2010), S. 65; Wang et al. (2013), S. 111.

Abbildung 6: Ableitung Forschungsfragen aus Problemstellungen
(Quelle: Autor)

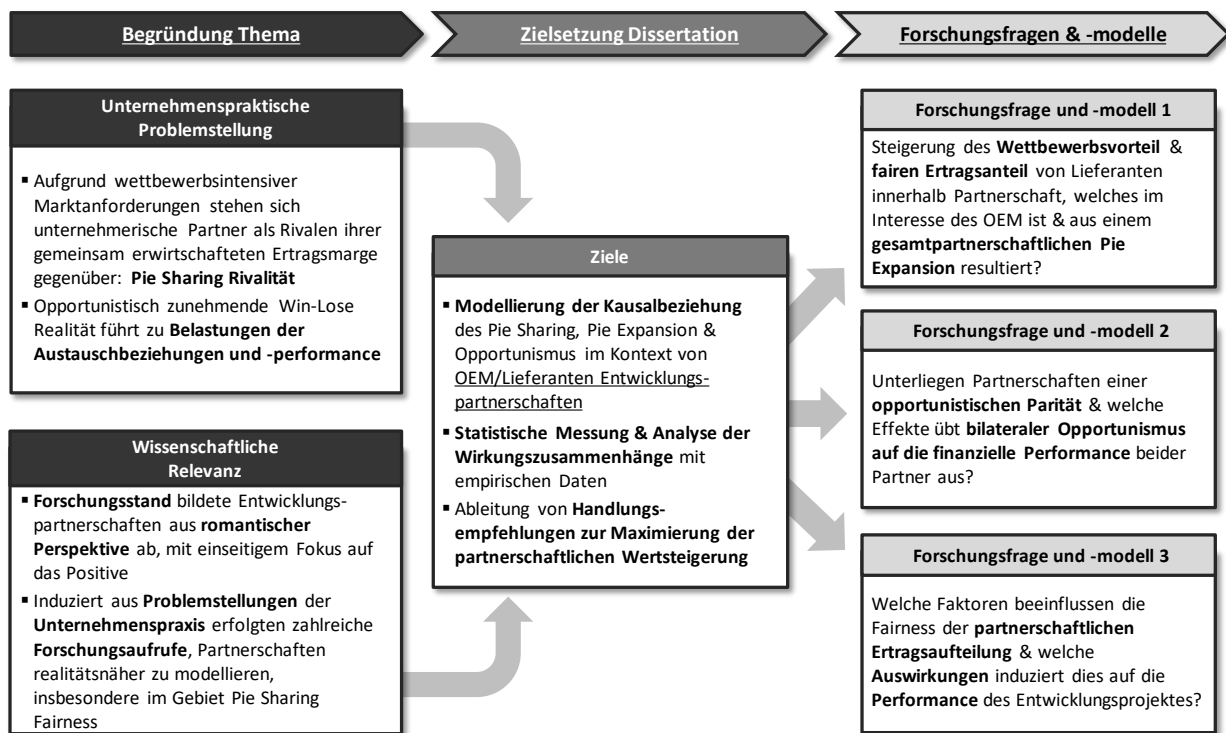


Abbildung 7: Prozess zur Zielsetzung Dissertation
(Quelle: Autor)

1.3. Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit lehnt sich an den für empirische Forschungsarbeiten empfohlenen Aufbau an.⁸⁷ Die folgende Abbildung 8 visualisiert die Gliederung, welche auf die Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit ausgerichtet ist. Im einleitenden Kapitel 1 wurden die zugrunde liegenden Problemstellungen beschrieben, aus denen sich die Zielsetzungen und Forschungsfragen dieser Arbeit ableiten. Kapitel 2 definiert einleitend die zentralen Begrifflichkeiten und grenzt diese ab, um anschließend die theoretischen Grundlagen und den wissenschaftlichen Forschungsstand im Bereich von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften zu würdigen und zu diskutieren. Als Erweiterung der theoretischen Grundlagen wird in Kapitel 3 der theoretische Bezugsrahmen dieser Arbeit im Abgleich zu vergangenen Forschungen erarbeitet. Im Vordergrund von Kapitel 4 steht die theoriebasierte Ableitung der Forschungshypothesen aus vergangenen Forschungen, welche anhand der im nachfolgenden Kapitel 5 dargelegten Methodik auf deren Gültigkeit hin geprüft werden. Das anschließende Kapitel 6 widmet sich der Analyse, Bearbeitung und Interpretation der empirisch erhobenen Rohdaten, bevor diese im darauffolgenden Kapitel 7 durch Strukturgleichungsmodelle auf ihre hypothetisierten Kausalbeziehungen bewertet werden. Kapitel 8 diskutiert die Implikationen

⁸⁷ Vgl. Saunders et al. (2011), S. 600ff.

der Forschungsergebnisse für Theorie und Praxis und beantwortet die Forschungsfragen. Den Abschluss findet diese Arbeit in der Zusammenfassung in Kapitel 9, welches des Weiteren Transparenz zu den Limitationen der Forschungsmethodik schafft und zukünftige Forschungsempfehlungen bietet.

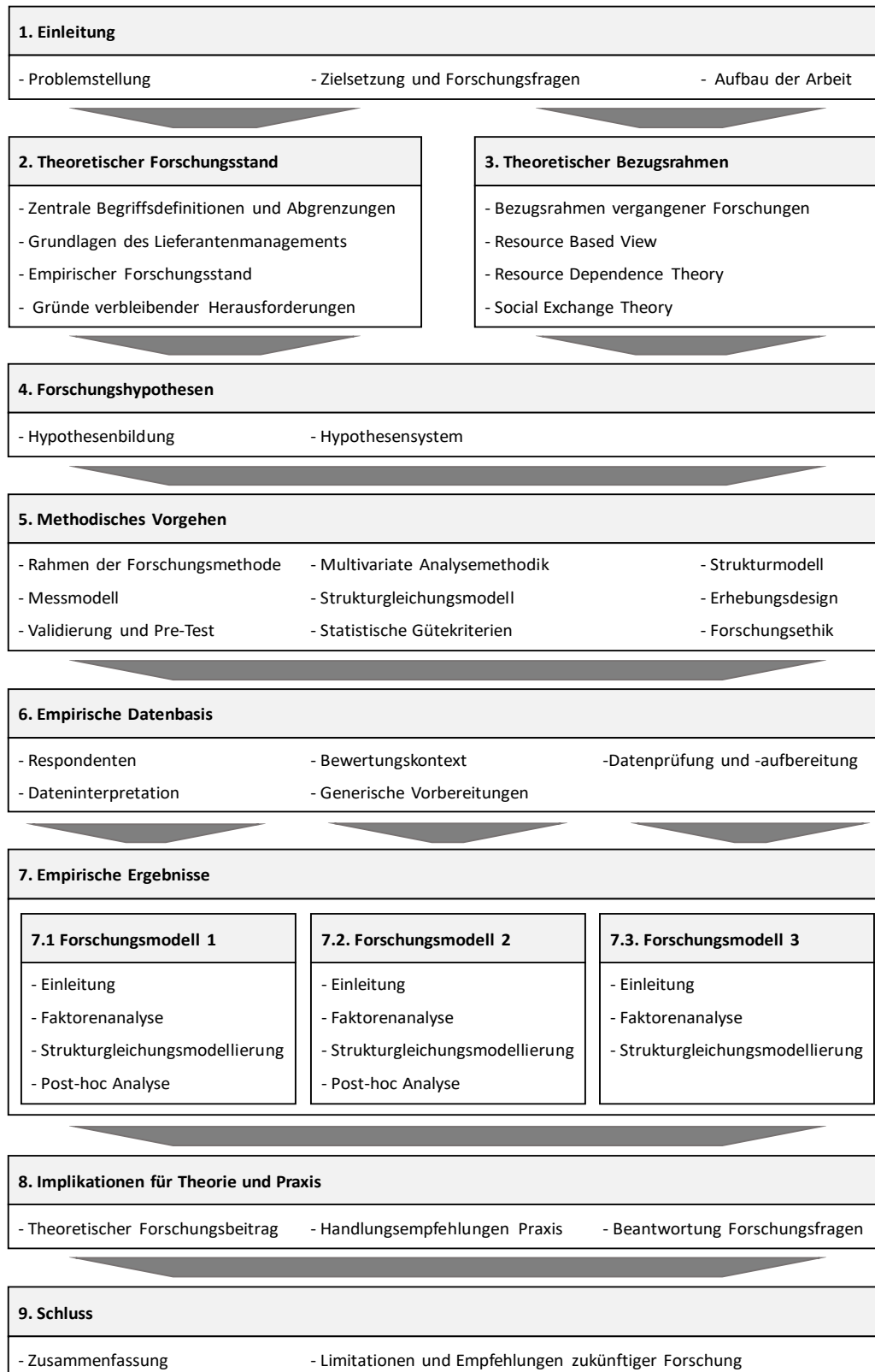


Abbildung 8: Aufbau Arbeit
(Quelle: Autor)

2. Theoretischer Forschungsstand

Kapitel 2 dient der Einführung und Darstellung der theoretischen Basis von interorganisatorischen Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften, welche im Rahmen dieser Arbeit auf Kausalbeziehungen des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus untersucht werden. Neben den zentralen Begriffsdefinitionen dieser Arbeit wird auf das Konzept des Lieferantenmanagements eingegangen, welches Abnehmern bei der Steuerung von Entwicklungspartnerschaften mit Lieferanten zur Verfügung steht. Mittels Ausarbeitung des empirischen Forschungsstandes wird dargelegt, auf welche Forschungen diese Arbeit konkret aufbaut. Den Abschluss findet dieses Kapitel in einer Diskussion über die verbleibenden Herausforderungen der Unternehmenspraxis, die sich trotz theoretischem Forschungsstand und ausgiebigem Lieferantenmanagement ergeben. Dieses Kapitel gliedert sich wie folgt:

- ❖ *Kapitel 2.1* erläutert mittels Definitionen und Abgrenzungen die zentralen Begriffe dieser Arbeit.
- ❖ *Kapitel 2.2* beschreibt den Prozess des Lieferantenmanagements und insbesondere das Teilgebiet der Lieferantenintegration, als wesentliches Instrument zur Steuerung von Entwicklungspartnerschaften.
- ❖ *Kapitel 2.3* illustriert den aktuellen Forschungsstand im Bereich der Kerngebiete dieser Arbeit.
- ❖ *Kapitel 2.4* verdeutlicht, warum trotz des aktuellen Forschungsstands und des Lieferantenmanagements weiterhin aktuelle Herausforderungen bestehen.

2.1. Zentrale Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen

2.1.1. Pie Expansion, Pie Sharing und Opportunisms

Durch interorganisatorische Zusammenarbeit, idiosynkratische Ressourcenallokation und dem Austausch von materiellen und immateriellen Ressourcen besteht für Unternehmen, die in einer Partnerschaft agieren, die Möglichkeit, supernormale Profite in Form relationaler Renten zu erwirtschaften.⁸⁸ Diese Renten stehen isoliert agierenden Unternehmen nicht zur Verfügung, wodurch es zu partnerschaftlichen Wettbewerbsvorteilen und einem „Pie Expansion“ kommt.⁸⁹ Jap definiert Pie Expansion daher auch als *„collaborative process of creating mutually beneficial strategic outcomes between buyers and suppliers. These collaborations are designed to expand the size of the joint benefit ‘pie’ and give each party a share of an incrementally greater pie that could not be generated by either firm in isolation.“*⁹⁰ Als Pie Expansion wird daher die Vergrößerung des gesamtpartnerschaftlichen Kuchens durch den beidseitigen komplementären Ressourcenaustausch verstanden, welches das originäre Ziel des Zustandekommens einer Unternehmenspartnerschaft begründet. Pie Expansion in Entwicklungspartnerschaften kann dabei in multiplen Perspektiven erfasst werden, welche sich aus finanziellen und nicht finanziellen, sowie gegenwarts- wie auch zukunftsorientierten Ergebnisfaktoren zusammensetzen.⁹¹ Getrieben von ihrer Komplexität bedingt die Messung partnerschaftlicher Entwicklungsprojekte daher eine multidimensionale Ergebnissicht, um Aufschluss auf das partnerschaftlich erwirtschaftete Pie Expansion zu geben.⁹² Im Rahmen dieser Arbeit werden die beiden intuitivsten Perspektiven des partnerschaftlichen Pie Expansion betrachtet, welches neben dem „Financial Pie Expansion“ auch das „Product Pie Expansion“ darstellt. Financial Pie Expansion bezieht sich auf die finanziellen Performancesteigerungen des Lieferanten und des Abnehmers, welche beide als Folge ihrer Partnerschaft erreichen konnten. Financial Pie Expansion gibt daher Aufschluss darüber, wie sich die finanzielle Lage der jeweiligen Partner als Folge des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes verändert hat und wird im Rahmen dieser Arbeit in den zwei Dimensionen finanzielle Performance OEM und finanzielle Performance Lieferant bewertet.⁹³

⁸⁸ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 53; Dyer/Singh (1998), S. 675f.

⁸⁹ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 675f.

⁹⁰ Jap (1999), S. 461.

⁹¹ Vgl. Kirst/Hofmann (2008), S. 401f.

⁹² Vgl. Griffin/Page (1996), S. 479.

⁹³ Vgl. Benton/Maloni (2005), S. 10; Lawson et al. (2009), S. 172.

Product Pie Expansion bezieht sich auf die Wertsteigerung des partnerschaftlich entwickelten Produktes und bewertet die Effektivität und Effizienz der Produktentwicklung in den drei Dimensionen Produktinnovation, -qualität und -kosten. Product Pie Expansion gibt daher Aufschluss über den produktbezogenen Entwicklungserfolg der Partnerschaft als Folge ihres komplementären Ressourcenaustauschs. Folgende Abbildung 9 visualisiert die insgesamt fünf Dimensionen des Pie Expansion, die im Rahmen dieser Arbeit bewertet werden.

Als „Pie Sharing“ wird die finanzielle Ertragsaufteilung zwischen Unternehmenspartnern bezeichnet. Pie Sharing gibt daher Aufschluss über die finanzielle Aufteilung des gemeinschaftlich erwirtschafteten Kuchens bzw. des Gesamtertrags zwischen den beteiligten Partnern, welcher im Rahmen einer interorganisatorischen Entwicklungspartnerschaft generiert wird.⁹⁴ „Pie Sharing Fairness“ definiert sich dabei als die subjektive Wahrnehmung eines Unternehmenspartners, ob der ihm zugeteilte finanzielle Ertragsanteil aus dem partnerschaftlich erwirtschafteten Kuchen als gerecht verteilt empfunden wird.⁹⁵ Diese Arbeit orientiert sich an der Definition von Fairness im Pie Sharing gemäß Jap, welcher dies als *„the organization's perception that it has received a fair share of the divided pie of outcomes, benefits, and gains from the collaboration“* beschreibt.⁹⁶ In sehr ähnlicher Form definieren Kumar et al. die Fairness einer Ertragsverteilung ebenfalls als *„a firm's comparison of its actual outcomes to those outcomes the firm deems it deserves.“*⁹⁷ Zur Beurteilung der Pie Sharing Fairness in Entwicklungspartnerschaften ergeben sich in wissenschaftlichen Forschungen aus Lieferantensicht daher folgende typische Fragestellungen:⁹⁸

Hat unser Unternehmen einen fairen Anteil am finanziellen Ertrag des partnerschaftlich erwirtschafteten Kuchens erhalten, im Vergleich...

- (1) ... zu den Verantwortungen, die uns vom Abnehmer übertragen wurden sind?
- (2) ... zu den Aufwendungen und Investitionen die wir getätigt haben, um das Entwicklungsprojekt des Abnehmers umzusetzen?
- (3) ... zu dem Wissen, welches wir eingebracht haben?
- (4) ... zu den Pflichten, die wir ausgeführt haben?

⁹⁴ Vgl. Kumar et al. (1995), S. 63; Jap (2001a), S. 97; Poppo/Zhou (2014), S. 1527.

⁹⁵ Vgl. Jap (2001a), S. 88.

⁹⁶ Jap (2001a), S. 88.

⁹⁷ Kumar et al. (1995), S. 55.

⁹⁸ Vgl. Jap (2001a), S. 97; Poppo/Zhou (2014), S. 1527; Kumar et al. (1995), S. 63.

- (5) ... zu dem, was wir in ähnlichen Produktentwicklungsprojekten mit anderen Abnehmern erzielen?
- (6) ... zu dem, was der Abnehmer am Verkauf des Produktes erhält?

Übergeordnet stellt Pie Sharing Fairness damit eine wertende Beurteilung des individuellen Unternehmens dar, die sich aus der Wahrnehmung von Verhaltens- und Handlungsweisen des jeweils anderen Partners innerhalb einer Entwicklungspartnerschaft ergibt.⁹⁹ Diese Arbeit analysiert dabei, wie sich die Größe des partnerschaftlich erwirtschafteten Kuchens in Abhängigkeit mit dem Fairness-Empfinden der finanziellen Ertragsaufteilung verhält, gemessen an den fünf Dimensionen des Pie Expansion. Folgende Abbildung 9 visualisiert diese Logik des Zusammenspiels aus Pie Expansion und Pie Sharing Fairness.

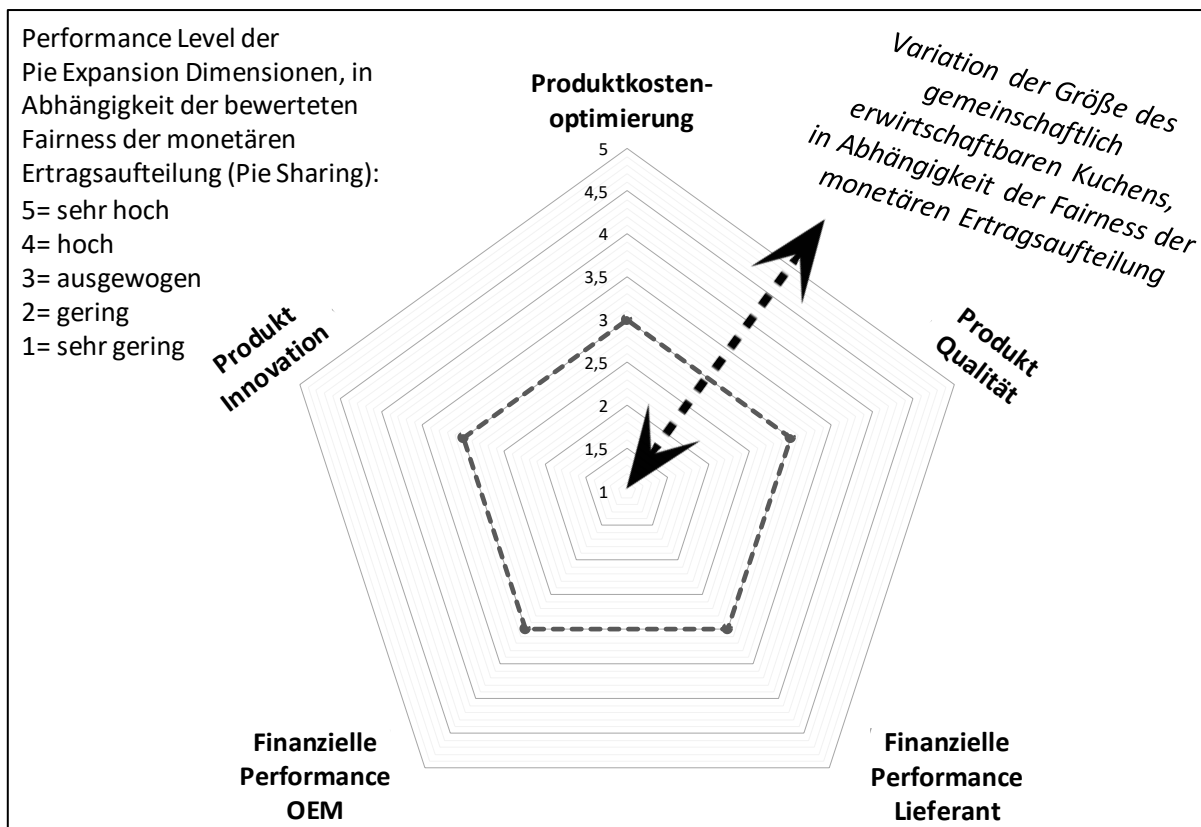


Abbildung 9: Dimensionen des Pie Expansion in Abhängigkeit der Fairness
 (Quelle: Autor)

Bei der Erläuterung von „Opportunismus“ wird auf die gängig verwendete Definition von Williamson zurückgegriffen. Dieser beschreibt Opportunismus als „self-interest seeking with

⁹⁹ Vgl. Jokela/Söderman (2017), S. 268.

*guile*¹⁰⁰, welches sich ihm zufolge durch „*lying, stealing, cheating, and calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse*“¹⁰¹ charakterisiert. Opportunismus macht sich dabei durch die eigennützige Gier individueller Akteure bemerkbar, welches sich gemäß Williamson in oben aufgeführten Verhaltensweisen widerspiegelt.¹⁰² Die ethische Moral des opportunistischen Akteurs wird zu Gunsten des kurzfristig realisierbaren und individuellen Vorteils geopfert und der Schaden des opportunistisch ausgenutzten Partners dabei billigend in Kauf genommen.¹⁰³ Opportunismus kann daher auch als eine mutwillige Verletzung sozialer Normen innerhalb einer Austauschbeziehung verstanden werden.¹⁰⁴ Zur Beurteilung des opportunistischen Verhaltens in interorganisatorischen Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften ergeben sich in wissenschaftlichen Forschungen daher folgende typische Fragestellungen:¹⁰⁵

- (1) Werden unerwartete Ereignisse im Entwicklungsprojekt genutzt, um zusätzliche Erträge und Zugeständnisse vom Entwicklungspartner zu erzielen?
- (2) Werden dem Entwicklungspartner selektiv Informationen vorenthalten?
- (3) Werden Vertrags-„Lücken“ gegenüber dem Entwicklungspartner zum eigenen Vorteil genutzt?
- (4) Werden Fakten geändert, um gegenüber dem Entwicklungspartner eigene Interessen durchzusetzen?
- (5) Werden informelle Vereinbarungen gebrochen, um den eigenen Nutzen zu maximieren?

2.1.2. Automobilhersteller, Abnehmer und Lieferanten

Als „Automobilhersteller“ bzw. Original Equipment Manufacturer (OEM) werden in dieser Arbeit Unternehmen bezeichnet, die Personenkraftfahrzeuge (PKW) unter eigener Marke in Produktion bringen und dem Endkunden zum Verkauf anbieten. Als industrieübergreifendes Pendant wird hierzu der Begriff „Abnehmer“ gewählt, welcher als fokales Unternehmen Leistungen von seinen Tier-x Lieferanten erhält und diese dem Endkunden zum Verkauf

¹⁰⁰ Williamson (1975), S. 255.

¹⁰¹ Williamson (1975), S. 47.

¹⁰² Vgl. Williamson (1975), S. 42.

¹⁰³ Vgl. Jap et al. (2013), S. 216; Zeng et al. (2017), S. 295.

¹⁰⁴ Vgl. Villena/Craighead (2017), S. 493.

¹⁰⁵ Vgl. Wang et al. (2013), 127f; Kim/Choi (2015), S. 85; Sako/Helper (1998), S. 387ff.

anbietet. Unter „Lieferanten“ bzw. Original Equipment Supplier werden in Abhängigkeit von ihrer Nähe zum Endprodukt im Folgenden vorwiegend Tier-1 und Tier-2 Lieferanten verstanden, sprich System-, Modul- und Komponentenlieferanten, wie in Abbildung 10 anhand der Lieferantenpyramide dargestellt. Neben dem originären Geschäftsmodell dieser Lieferanten, welches in der Produktion von Bauteilen besteht, agieren diese Unternehmen zur Bereitstellung technischer Lösungen ebenfalls in der F&E ihres Technologieumfeldes, abgeleitet aus funktionalen Anforderungen der OEM. Die durch die Lieferanten für die OEM übernommenen Entwicklungstätigkeiten dienen dabei im Wesentlichen der Sicherstellung einer Nominierung des nachgelagerten Serienproduktionsauftrages.¹⁰⁶

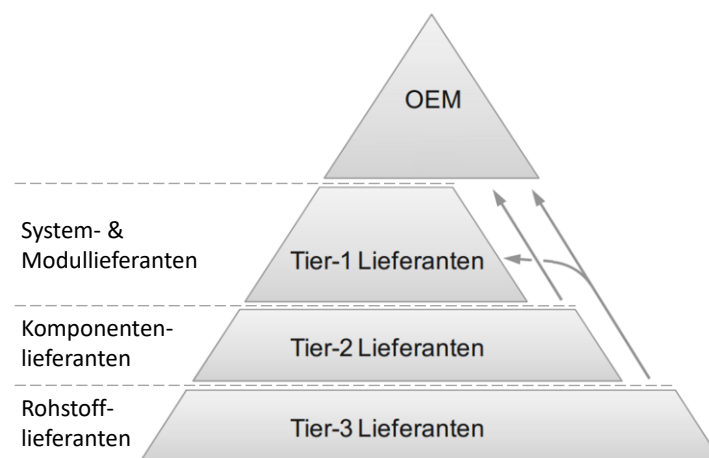


Abbildung 10: Lieferantenpyramide
(Quelle: Autor)

Eine Sonderstellung im obigen Zusammenspiel zwischen OEM und Lieferanten nehmen „Entwicklungsdienstleister“ (EDL) ein. Als EDL werden Unternehmen definiert, deren größter Unternehmensumsatz sich aus Automotive-Entwicklungsdienstleistungen generiert und deren originäres Geschäftsfeld damit nicht in der Serienproduktion von Bauteilen liegt. Im Wesentlichen fokussieren sich die Tätigkeiten dieser EDL auf folgende Bereiche: Beratung, Prototyping, Tooling, Simulation, Absicherung und Erprobung sowie Produktentwicklung. Das Geschäftsmodell der EDL trennt sich damit klar von dem der Lieferanten ab, da EDL ausschließlich ihr geistiges Eigentum im Sinne des Entwicklungsergebnisses an den OEM übergeben, in der Regel nicht aber serienproduzierende Bauteile.¹⁰⁷ Im Zusammenspiel aus OEM, EDL und Lieferant ergibt sich für die Produktentwicklung und Serienproduktion aus OEM-Sicht daher die in Abbildung 11 dargestellte Kombinatorik.

¹⁰⁶ Vgl. Oh/Rhee (2010), S. 770; Wildemann (2004), S. 2.

¹⁰⁷ Vgl. VDA (2015b), S. 16.

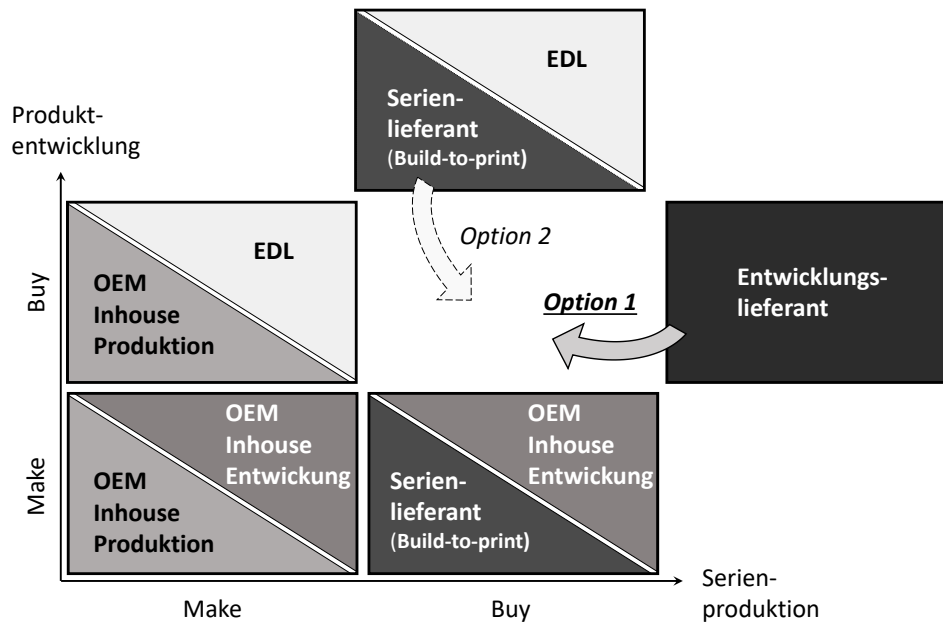


Abbildung 11: Wesentliche Kombinatorik zwischen OEM, Lieferanten und EDL
(Quelle: Autor)

Im Rahmen dieser Arbeit stehen im Kontext interorganisatorischer Produktentwicklungen daher folgenden zwei Optionen zur Verfügung:

- (1) Der OEM lagert im Zuge seiner Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaft Entwicklungstätigkeiten an den Lieferanten aus, wodurch dieser als vorgelagerter Entwickler und zumeist auch als späterer Serienproduzent des Bauteils agiert und daher als Entwicklungslieferant bezeichnet werden kann.
- (2) Der OEM lagert im Zuge seiner EDL-Abnehmer Entwicklungspartnerschaft Entwicklungstätigkeiten an den EDL aus, wodurch dieser als vorgelagerter Entwickler agiert. Als späterer Serienproduzent wird zumeist ein Serienlieferant mittels Build-to-Print-Auftrag nominiert.

In 2014 beliefen sich die weltweit getätigten F&E Aufwendungen im Bereich PKW auf 132 Mrd. €. Lieferanten bedienten hiervon mit 91,8 Mrd. € einen Wertschöpfungsanteil von 69,5 %, OEMs mit 31,5 Mrd. € einen Wertschöpfungsanteil von 23,8 % und EDLs mit nur 8,8 Mrd. € einen marginalen Wertschöpfungsanteil von 6,7 %.¹⁰⁸ Die folgende Abbildung 12 visualisiert diese Verteilung. Angesichts der Tatsache, dass aus OEM-Sicht 91,2 % der externen F&E Leistungen durch Lieferanten und nur 8,7 % des Wertschöpfungsanteils durch EDL erbracht werden, fokussiert sich diese Arbeit ausschließlich auf obige Option 1 des

¹⁰⁸ Vgl. VDA (2015b), S. 8ff.

Entwicklungslieferanten. Dies gewährleistet, dass aktuelle Problemstellungen und theoretische Fragestellungen aus der Perspektive mit der größten Relevanz betrachtet werden. Da sich neben der F&E Kernleistung die Funktion von EDLs noch auf Prototyping, Tooling, Simulation, Absicherung und Erprobung aufteilen und damit die eigentliche Produktentwicklung einen noch kleineren Teilumfang einnimmt, bekräftigt dies die Signifikanz von Option 1 gegenüber Option 2. Mittels Fokussierung dieser Forschung auf Lieferanten wird dabei eine Vermischung der grundsätzlich unterschiedlichen Geschäftsmodelle zwischen Lieferanten und EDL vermieden, um die Aussagekraft dieser Arbeit zu stärken.

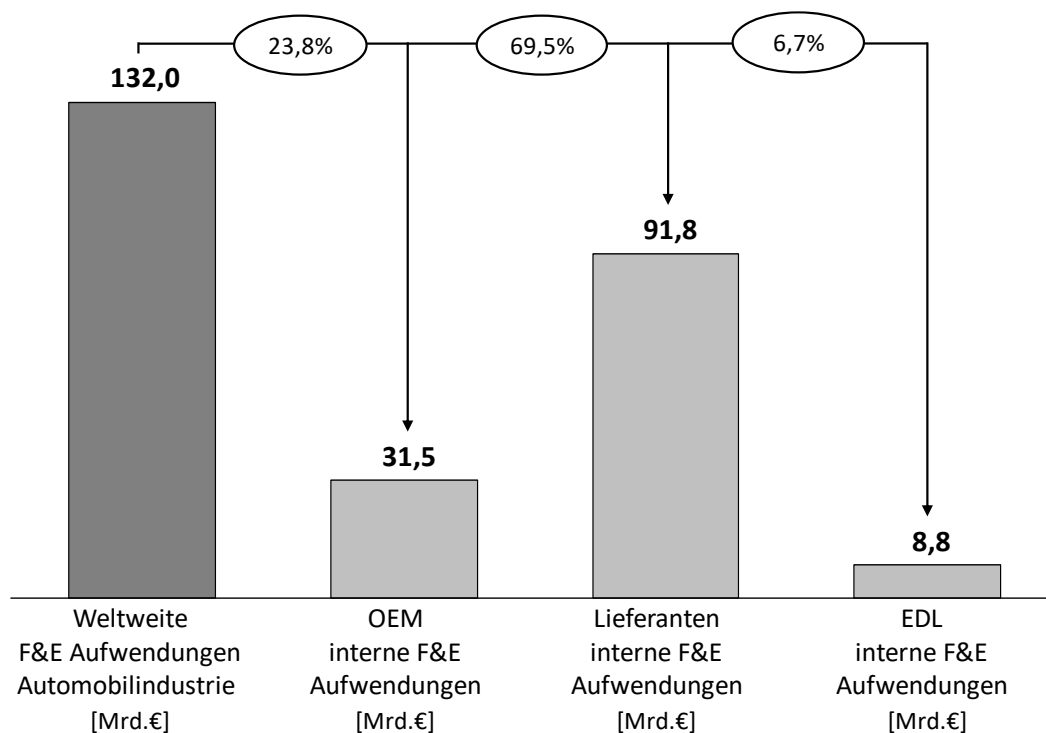


Abbildung 12: Verteilung der weltweiten F&E Aufwendungen im Bereich PKW 2014
(Quelle: Vgl. VDA (2015b), S. 15)

2.1.3. Interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften

Partnerschaften definieren sich als freiwillige Kooperationen zwischen autonom agierenden Unternehmen, die dem interorganisatorischen Austausch von Ressourcen dienen, um durch gemeinsam vorteilhafte Resultate ihre individuelle Unternehmensperformance zu steigern.¹⁰⁹ Partnerschaften sind in der Theorie daher als enge Beziehungen unabhängiger Organisationen definiert, in denen auf ein gemeinschaftlich vorteilhaftes Ergebnis hingearbeitet wird, um

¹⁰⁹ Vgl. Lavie (2006), S. 638f; Vanpouck et al. (2014), S. 446; Jap (2001a), S. 86f; Lambe et al. (2002), S. 141f.

individuelle Vorteile zu erreichen.¹¹⁰ Aufgrund der interorganisatorischen Zusammenarbeit ist es Unternehmen möglich, Wirtschaftlichkeitseffekte durch Spezialisierungen zu erzielen, da sich jedes Supply-Chain Mitglied auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren kann und dabei die Fähigkeiten anderer Unternehmen komplementär zu den eigenen Fähigkeiten genutzt werden.¹¹¹ Aus Sicht der RBV werden Partnerschaften zwischen Unternehmen daher eingegangen, um hierdurch Zugang zu ansonsten nicht zugänglichen Ressourcen anderer Unternehmen zu erhalten, die mit eigenen Ressourcen neu kombiniert werden.¹¹² Vermehrt wird im Falle von Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften dabei das Konzept der Lieferantenintegration gewählt, in dem Ressourcen des Lieferanten ganzheitlich in produktnahe Innovationsprozesse des Abnehmers integriert werden.¹¹³ In der Rolle des „Partners“ wird der Lieferant hierbei vollkommen in den Produktentwicklungsprozess des Abnehmers integriert, welches auf Grundlage einer Beziehung auf gleicher Augenhöhe beruht.¹¹⁴ Die Integration des Lieferanten in die Entwicklungsorganisation des Abnehmers erfolgt dabei in den folgenden vier Entwicklungsphasen: (1) Ideengenerierung, (2) Machbarkeitsprüfung, (3) Konzeptentwicklung und (4) Serienentwicklung. Ebenso kann im Anschluss an die Entwicklungsphasen eine Integration von Lieferanten in die nachgelagerten Industrialisierungsphasen erfolgen. Dies umfasst allerdings nicht den Untersuchungsumfang dieser Arbeit.

Diese Arbeit orientiert sich bei der Definition von interorganisatorischen Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften eng an der Literatur der Lieferantenintegration, welche als Teilgebiet des Lieferantenmanagements ein substantielles Element dieser Forschung darstellt. Die Definition von Entwicklungspartnerschaften bestimmt sich in der Literatur oftmals in Abhängigkeit von dem jeweiligen Forschungsschwerpunkt, wie in folgender Tabelle 1 illustriert wird. Aufgrund des Forschungsschwerpunktes dieser Arbeit wird folgende Definition herangezogen:

Interorganisatorische Entwicklungspartnerschaften zwischen Lieferant und Abnehmer beziehen sich auf die Erbringung und Einbindung von intellektuellen, humanen und physischen Ressourcen des Lieferanten in die Organisation des

¹¹⁰ Vgl. Jap (2001a), S. 87.

¹¹¹ Vgl. Koufteros et al. (2007), S. 849.

¹¹² Vgl. Das/Teng (2000), S. 41.

¹¹³ Vgl. Koufteros et al. (2005), S. 99f; Wynstra et al. (2010), S. 625.

¹¹⁴ Vgl. Lettice et al. (2010), S. 311; Clauss/Spieth (2016), S. 1045.

Abnehmers, sowie deren Ausübung von Aufgaben und Verantwortungen in Bezug auf die Entwicklung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen, die zur zukünftigen Leistungssteigerung der jeweiligen Partner beitragen sollen.

| Quelle | Definition |
|------------------------------------|---|
| Handfield et al. (1999), S. 64. | Supplier integration into new product/process/service development suggests that suppliers are providing information and directly participating in decision making for purchases used in the new product/process/service. This integration can occur at any point in the five stage new product/process/service development model. |
| Wagner (2003), S.4. | Supplier integration is a pivotal supplier management activity and can be defined as the combination of internal resources of the buying firm with the resources and capabilities of selected key suppliers through the meshing of intercompany business processes to achieve a competitive advantage. |
| Petersen et al. (2005), S. 379. | Supplier integration into new product development suggests that suppliers are providing information and directly participating in decision making processes for purchased items used in the new product, process or service. By "suppliers" we mean suppliers external to your business unit who have been linked into your business and/or technical processes. This participation or involvement may occur at any point in the new product/process/service development model. |
| Swink et al. (2007), S. 151. | Strategic supplier integration is the process of acquiring and sharing operational, technical and financial information and related knowledge with the supplier and vice versa. Strategic supplier integration is done in manufacturing plants in order to better meet product and production requirements through developing and more effectively exploiting both the supplier's and plant's capabilities and cost structures. |
| Van Echtelt et al. (2008), S. 182. | Supplier involvement refers to the resources (capabilities, investments, information, knowledge, ideas) that suppliers provide, the tasks they carry out and the responsibilities they assume regarding the development of a part, process or service for the benefit of a buyer's current or future development projects. |
| Lockstrom et al. (2011), S. 45. | Supplier integration is defined as a subset of supply chain integration specifically focusing on the upstream part of the supply chain. [...] We define supplier integration as an exchange mechanism between buyers und suppliers in terms of information, material, and cash flow. The goal is to provide maximum value at low cost to the customer. |

Tabelle 1: Definition interorganisatorischer Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften
(Quelle: Autor)

Bei der Inanspruchnahme und Integration von externen Leistungen navigieren Abnehmer dabei innerhalb der Bandbreite zweier essentieller Risiken: die Zusammenarbeit mit opportunistisch agierenden Lieferanten, die dem OEM im Rahmen von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften als eigenständige Unternehmen gegenüberstehen, oder die Übernahme bzw. vertikale Integration von Lieferanten mit der anschließenden Gefahr, innerhalb einer

technologischen Rigidität gefangen zu sein.¹¹⁵ In Abgrenzung zu einer vertikalen Integration bleibt bei einer Partnerschaft die wirtschaftliche Selbstständigkeit beider Unternehmenspartner gewahrt.¹¹⁶ Eine vertikale Integration bezieht sich auf die monetäre Akquise des Vermögens eines vor- bzw. nachgelagerten Supply-Chain Mitgliedes mit dem Zweck der Übertragung von Steuerungs- und Verfügungsrechten auf das erworbene Unternehmen.¹¹⁷ Die Folge sind eine Internalisierung und Eigenerzeugung der zuvor über den Markt bezogenen Leistungen.¹¹⁸ Die Gründe für vertikale Integrationen sind unter anderem zurückzuführen auf die Vermeidung hoher Transaktionskosten bei ineffizienten Marktformen oder eine Ex-post-Begrenzung opportunistischen Verhaltens, welches in einer Ex-ante-Vertragsschließung nicht hinreichend kontrollierbar erscheint.¹¹⁹ Aufgrund der großen Spannbreite an hochspezialisierten Zulieferindustrien, die für die Herstellung eines Fahrzeuges mit durchschnittlich 10.000 Sachnummern benötigt werden, wäre eine vertikale Integration aus OEM-Sicht mit hohen Unwägbarkeiten verbunden. Dazu zählen vor allem die zahlreichen erforderlichen Kapitalbindungen, Flexibilitätseinschränkungen, Risiken der Obsoleszenz im innovativen Marktumfeld, Steigerungen der Gemeinkosten durch zusätzliche interne Kapazitäten, Abwanderungen der Mitbewerber vom vertikal integrierten Lieferanten und damit Einbußen von Skaleneffekten sowie weitere interne Kosten, die alle der Strategie einer Fusionierung des Abnehmers mit dessen Lieferanten entgegenstehen.¹²⁰ Selbst eine bloße Unternehmensbeteiligung wäre aus Sicht der RBV gegenüber einer Entwicklungspartnerschaft als nachteilig anzusehen, da neben den strategisch relevanten Ressourcen des Lieferanten auch für den Abnehmer redundante oder gar irrelevante Ressourcen zwangsläufig mit erworben werden.¹²¹ Der vertikalen Integration oder Unternehmensbeteiligung steht daher oftmals ein zu hoher Preis entgegen, der für einen interorganisatorischen Ressourcenaustausch aus Abnehmersicht zu zahlen wäre.¹²² Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften sind zu bevorzugen, wenn sich kritische Inputressourcen im gestreuten Besitz verschiedener Zulieferunternehmen befinden und keine Trennung dieser kritischen Lieferanten-Ressourcen von den nichtkritischen Ressourcen durch

¹¹⁵ Vgl. Martínez-Jerez (2013), S. 63.

¹¹⁶ Vgl. Ragatz et al. (1997), S. 200; Birou/Fawcett (1994) S. 11.

¹¹⁷ Vgl. Grossmann/Hart (1986), S. 716.

¹¹⁸ Vgl. Williamson (1971), S. 112.

¹¹⁹ Vgl. Coase (1937), S. 386ff; Williamson (1979), S. 233ff; Klein et al. (1978), S. 297ff.

¹²⁰ Vgl. Harrigan (1984), S. 639; Christensen (2006), S. 20f; Hinterhuber/Vogel (1986), S. 52ff.

¹²¹ Vgl. Das/Teng (2000), S. 37.

¹²² Vgl. Das/Teng (2000), S. 46; Stuckey/White (1993), S. 76.

den Abnehmer möglich erscheinen.¹²³ OEMs fokussieren sich daher zunehmend auf ihre Kernkompetenzen, welches mit einer vertikalen De-Integration einhergeht, um mittels Expertenerfahrung in der Fahrzeugarchitektur, Koordination der Wertschöpfungsketten und Systemintegration ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.¹²⁴

2.2. Grundlagen des Lieferantenmanagements

Zur Realisierung gemeinschaftlicher Optimierungspotentiale bedienen sich Abnehmer heute extensiv des Wissens und der Unterstützung ihrer vertikalen Supply-Chain.¹²⁵ Dies trifft vor allem für die Automobilindustrie zu, wie sich anhand der Forschungsergebnisse von Powell et al. beschreiben lässt: „*When the knowledge base of an industry is both complex and expanding and the sources of expertise are widely dispersed, the locus of innovation will be found in networks of learning, rather than in individual firms.*“¹²⁶ Als letztes Glied der Wertschöpfungskette konzentrieren sich die OEM-Wertschöpfungsanteile mit zunehmender Tendenz auf die Gestaltung der Fahrzeugintegration und auf die letzten Stufen der Fahrzeugproduktion: Presse, Rohbau, Lackierung und Montage.¹²⁷ Bedingt durch den hohen Anteil des Fremdbezugs von ca. 70 % der Wertschöpfung werden die finanziellen Auswirkungen auf die proportionalen Herstellkosten eines Fahrzeugprojektes maßgeblich von der Lieferantenseite beeinflusst. Die nachfolgende Abbildung 13 visualisiert diesen Trend der abnehmenden OEM-Wertschöpfungsanteile am Gesamtfahrzeug beispielhaft an der Zusammensetzung der Herstellkosten eines Mittelklassefahrzeugs zwischen 2010 und den prognostizierten Werten für 2020.

¹²³ Vgl. Ramanathan et al. (1997), S. 65.

¹²⁴ Vgl. Christensen (2006), S. 21; McIvor (2000), S. 35.

¹²⁵ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 53.

¹²⁶ Powell et al. (1996), S. 116.

¹²⁷ Vgl. Wilke (2012), S. 16.

| | Anteil an den Herstellkosten* | Anteil Eigenfertigung der Hersteller | Anteil an den Herstellkosten** | Anteil Eigenfertigung der Hersteller |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Ausstattung | 40% | (15%) | 45% | (10%) |
| Antrieb | 28% | (20%) | 25% | (15%) |
| Fahrwerk | 12% | (25%) | 12% | (15%) |
| Karosserie | 20% | (70%) | 18% | (65%) |
| | 2010 | | 2020 | |
| Herstellkosten (inflationsbereinigt) | 11.000 EUR. | | 12.000 EUR. | |
| Eigenfertigung der Automobilhersteller (im Durchschnitt) | 30% | | 25% | |

Abbildung 13: Proportionale Herstellkosten eines Mittelklassefahrzeugs
(Quelle: Proff/Proff (2012), S. 272)

Aufgrund ihrer externen Natur erweisen sich die Beeinflussung und Bündelung von Ressourcen aus Partnerschaften jedoch als deutlich herausfordernder im Vergleich zu unternehmensinternen Ressourcen.¹²⁸ Durch die Fähigkeiten der OEM, strategisch wichtige Lieferanten basierend auf entwicklungsrelevanten Faktoren zu identifizieren, diese innerhalb der unternehmenseigenen Entwicklungsorganisation effektiv zu integrieren und im gesamtheitlichen Systemgedanken zu kombinieren, bietet eine Partnerschaft das Potential zur Generierung schwer imitierbarer Wettbewerbsvorteile.¹²⁹ OEMs nominieren Lieferanten und integrieren diese mit dem Ziel, deren extern bereitgestellten Fähigkeiten als interorganisatorische Ressource zur gemeinsamen Wettbewerbssteigerung zu nutzen.¹³⁰ Um dieses operativ zu steuern, steht Abnehmern das Konzept des Lieferantenmanagements zur Verfügung.

Das Lieferantenmanagement dient dem Aufbau, der Steuerung und der langfristigen Entwicklung der Lieferantenbasis eines Unternehmens. Es unterteilt sich in die drei Phasen des Eingliederungsprozesses, die in den folgenden Kapiteln 2.2.1, 2.2.2 und 2.2.3 näher

¹²⁸ Vgl. Hitt (2011) S. 10.

¹²⁹ Vgl. Koufteros et al. (2012), S. 95f.

¹³⁰ Vgl. Koufteros et al. (2012), S. 109.

beschrieben werden: (1) Lieferantenbewertung und -auswahl, (2) Lieferantenentwicklung und (3) Lieferantenintegration.¹³¹ Diese Arbeit fokussiert sich aufgrund des Forschungskontexts von Entwicklungspartnerschaften vor allem auf die Lieferantenintegration, da diese das wesentliche Fundament der partnerschaftlichen Zusammenarbeit darstellt und zur gemeinschaftlichen Produktentwicklung zwischen Lieferant und Abnehmer befähigt.

In ihrer Ausprägung wandelte sich die Denkweise des Lieferantenmanagements dabei von einer traditionell gegnerisch geprägten hin zu einer moderneren und partnerschaftlich geprägten Lieferanten-Abnehmer Beziehung.¹³² Dieser Wandel wurde hervorgerufen durch die überdurchschnittliche Leistungserbringung japanischer Automobilhersteller, welche in den 1980ern und 90ern zu einem methodischen Umdenken der westlichen OEMs führte.¹³³ Durch die aktive Einbeziehung des Wissens und der Fähigkeiten ihrer Lieferanten sowie die Übergabe von Entwicklungs- und Produktionsverantwortungen gelang es japanischen Automobilherstellern, die in einem Umfeld partnerschaftlicher Lieferanten-Abnehmer Beziehungen agierten, Wettbewerbsvorteile gegenüber westlichen Mitbewerbern zu verwirklichen.¹³⁴ Die westlich geprägte Methode der opportunistischen Lieferanten-Abnehmer Beziehung war lange Zeit als effektivster Stellhebel des Lieferantenmanagements angesehen worden, bis die Erfolgsgeheimnisse japanischer Unternehmen diesen Paradigmenwechsel initiierten.¹³⁵ Die folgende Tabelle 2 illustriert in gegenüberstellender Form die Unterschiede dieser Lieferanten-Abnehmer Paradigmen.

¹³¹ Vgl. Wagner (2002), S. 11ff.

¹³² Vgl. Kim/Choi (2015), S. 62; Binder et al. (2008), S. 316.

¹³³ Vgl. Maloni/Benton (2000), S. 51f.

¹³⁴ Vgl. Wasti/Liker (1997), S. 338.

¹³⁵ Vgl. Dyer et al. (1998), S. 57.

| Opportunistische Lieferanten-Abnehmer Beziehung ("Arm's-length Supplier Management") | Kooperative Lieferanten-Abnehmer Beziehung ("Japanese Close Partnership Management") |
|---|---|
| Charakteristik <ul style="list-style-type: none"> - Begrenzte Kommunikation - Einfunktionale Schnittstelle: Einkauf (Abnehmer) zu Vertrieb (Lieferant) - Minimierung partnerschaftsspezifischer Investitionen - Misstrauen und Opportunismus - Kurzzeit-Verträge mit regelmäßigen Nachverhandlungen - Minimaler Lieferantenbeitrag an Entwicklungstätigkeiten - Benchmarking der Lieferantenangebote - Fokus auf proportionale Herstellkosten - Diskontinuität der Beziehung - Strikte Unternehmensgrenzen - Multi-Sourcing zur Minimierung der Verhandlungsmacht des Lieferanten - Fortlaufende Suche nach neuen & wirtschaftlicheren Lieferanten - Minimierung der Bindung und Abhängigkeit zum Lieferanten | Charakteristik <ul style="list-style-type: none"> - Offener Informations- & Wissensaustausch - Multifunktionale Schnittstellen: Diverse Funktionen beider Unternehmen sind crossfunktional involviert - Ausgeprägte und langfristige partnerschaftsspezifische Investitionen - Gegenseitiges Vertrauen als Steuerungsphilosophie - Langzeit Partnerschaften mit Garantie auf zukünftige Aufträge - Lieferantenintegration in Entwicklungsteams des Herstellers zur gemeinschaftlichen Optimierung - Benchmarking der Lieferantenfähigkeiten - 360 Grad Fokus auf Supply Chain Wertsteigerung, Qualität und Entwicklungszeit - Kontinuität der Lieferanten-Abnehmer Beziehung - Interorganisatorische Zusammenarbeit verwischt Grenzen - Single-Sourcing mit enger Lieferanten-Abnehmer Beziehung - Integrierte Lieferanten verantwortlich für den gesamten Fahrzeug-Lebenszyklus |
| Vorteile <ul style="list-style-type: none"> - Hohe Flexibilität und Realisierbarkeit von kurzfristigen Chancen des Lieferantenmarkts --> Minimierte Abhängigkeiten - Geringe partnerschaftliche Investitionen (Intellektuelle-, Humane- und Physische-Ressourcen) und geringe laufende Kosten zur Aufrechterhaltung der Beziehung notwendig | Vorteile <ul style="list-style-type: none"> - Aktive Nutzung des Wissens und der Fähigkeiten interorganisatorischer Ressourcen - Erzielung partnerschaftlicher Renten und gemeinschaftliche Leistungssteigerungen (Pie Expanding) - Minimierung der Transaktionskosten aufgrund geringer Anzahl an Lieferanten |

Tabelle 2: Ausprägungen des Lieferantenmanagements
(Quelle: Autor)

2.2.1. Lieferantenbewertung und -auswahl

Zur Gewährleistung, dass die Fähigkeiten des Lieferanten den Bedürfnissen des Abnehmers entsprechen, ist eine detaillierte Lieferantenbewertung durchzuführen.¹³⁶ Diese beinhaltet in ihrem Kern die Analyse der potentiellen Lieferanten hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit. Die Leistungsfähigkeit wird analysiert anhand der als notwendig definierten Kriterien, die zur Erfüllung des definierten Entwicklungs- oder Versorgungsumfangs notwendig sind. Ziel ist die transparente und vollumfängliche Ermittlung aller notwendigen Informationen, die als Entscheidungsgrundlage zur nachgelagerten Auswahl der zu nominierenden Lieferanten dient. In Bezug auf Entwicklungspartnerschaften sind detaillierte 360-Grad-Evaluierungen der

¹³⁶ Vgl. Handfield/Lawson (2007), S. 46.

Lieferanten durchzuführen, in denen neben den wirtschaftlichen Faktoren vor allem die technischen Fähigkeiten wie Produkt- und Prozessverständnis auf Ebene des definierten Entwicklungsumfangs bewertet werden, wie z.B.:¹³⁷

- (1) Erfahrungen und Fähigkeiten des Lieferanten im Entwicklungsprozess sowie im technologischen Umfeld des zu entwickelnden Umfangs.
- (2) Offenlegung und Austausch sensibler technologischer Informationen sowie Kostentransparenz zur Darlegung von Kostentreibern der Produktentwicklung.
- (3) Gemeinsamer Austausch und Verständnis bezüglich der zu entwickelnden Teillösung des Gesamtproduktes Fahrzeug.
- (4) Technologische Komplexität der zu integrierenden Commodity relativ zur eigenen Entwicklungsexpertise des OEM.

Da kulturelle Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf die Effektivität der interorganisatorischen Zusammenarbeit haben, sind diese ebenso in einer Lieferantenbewertung zu berücksichtigen.¹³⁸ Vor der Festlegung von Entwicklungspartnerschaften ist damit ein ausgiebiges Bewertungsverfahren durchzuführen, da nur kritisch evaluierte und vertrauensvolle Partner mit nachgewiesener Erfolgshistorie in das Unternehmen des Abnehmers zu integrieren sind.¹³⁹ Die Ergebnisse der Lieferantenbewertung münden in einer kriteriengestützten Rangordnung der evaluierten Lieferanten und verdeutlicht, welche Lieferanten die beste Bedarfserfüllung für den Abnehmer darstellen. Die anschließende Lieferantenauswahl umfasst die finale Selektion und Beschlussfassung zur Nominierung eines oder mehrerer Lieferanten für den definierten Entwicklungsumfang anhand der in der Lieferantenbewertungsphase evaluierten Kriterien.¹⁴⁰ Da die Etablierung und Aufrechterhaltung von Entwicklungspartnerschaften die in endlicher Form bestehenden Ressourcen des Abnehmers binden, ist unter Optimierung von Kosten-Nutzen-Abwägungen des Ressourceneinsatzes selektiv zu entscheiden, welche strategische Lieferanten zur Leistungssteigerung des Abnehmers beitragen.¹⁴¹ Neben der Lieferantenauswahl sollte die Bestimmung der „technologisch erstrebenswertesten Lösung“

¹³⁷ Vgl. Petersen et al. (2003), S. 295f.

¹³⁸ Vgl. Petersen et al. (2005), S. 385.

¹³⁹ Vgl. Petersen et al. (2003), S. 295.

¹⁴⁰ Vgl. Liao et al. (2010), S. 7.

¹⁴¹ Vgl. Boutellier/Wagner (2001), S. 42; Gadde/Snehota (2000), S. 310; Dyer et al. (1998), S.73.

als Kernobjekt einer Entwicklungspartnerschaft separat und zuerst forciert werden, bevor es zu einer Auswahl der Lieferanten kommt.

Als Teilgebiet der Lieferantenbewertung sind darüber hinaus auch fortlaufende Beurteilungen bereits integrierter Lieferanten durchzuführen, um Änderungen der Leistungsfähigkeit des Lieferanten und potentielle Marktchancen nicht außer Acht zu lassen. Aufgrund der im Falle eines Lieferantenwechsels anfallenden Lieferantenwechselkosten resultiert in der Unternehmenspraxis allerdings ein eher wechselresistentes Verhalten.¹⁴²

2.2.2. Lieferantenentwicklung

Da Leistungen und Erfolge der Lieferanten für ihre Abnehmer oftmals eine direkte Inputgröße darstellen, besteht ein originäres Interesse des Abnehmers, die Leistungsfähigkeit seines Lieferanten zu steigern. Lieferantenentwicklung definiert sich als Förderung der Leistungsfähigkeit und -kapazität der ausgewählten Lieferanten mit dem Ziel, kurzfristige und zukünftige Bedürfnisse des Abnehmers zu decken und Wettbewerbsvorteile beider Partner gemeinschaftlich zu steigern.¹⁴³ Es wird daher je nach Zeithorizont zwischen reaktiv kurzfristig dienenden Maßnahmen und proaktiv langfristig dienenden Maßnahmen unterschieden. Bei der Lieferantenentwicklung kommt es zu einer lieferantenspezifischen und nicht auf andere Lieferanten transferierbaren Investition des Abnehmers mit dem Ziel, den auserwählten Lieferanten hinsichtlich Kostenstruktur, Qualität, Logistik oder sonstiger Fähigkeiten zu verbessern, um den Anforderungen des Abnehmers gerecht zu werden.¹⁴⁴ Dies erweist sich bei bereits etablierten Partnerschaften gegenüber der Suche neuer Lieferanten oftmals als favorisiertes Mittel, da auf bereits bestehenden partnerschaftsspezifischen Investitionen und gemeinschaftlichen positiven Erfahrungen aufgebaut werden kann. Als Mittel der Lieferantenentwicklung steht den Abnehmern eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Verfügung, wie beispielsweise: Bewertungen und Beratungen der Unternehmensprozesse, Unterbreitung von Anreizen zur Verbesserung der Leistungen, Erhöhung des Lieferantenwettbewerbs,

¹⁴² Vgl. Wagner/Friedl (2007), S. 711.

¹⁴³ Vgl. Liao et al. (2010), S. 7.

¹⁴⁴ Vgl. Friedl/Wagner (2012), S. 3066.

Training des Lieferanten, Vor-Ort-Unterstützung mit unternehmenseigenen Ressourcen, Bereitstellung finanzieller Mittel für partnerschaftliche Investitionen etc.¹⁴⁵

2.2.3. Lieferantenintegration

Zur Verwirklichung von Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen innerhalb des Entwicklungsprojektes bedienen sich Abnehmer der internen und externen Integration.¹⁴⁶ Die Zusammensetzung intraorganisatorischer Teams mittels einer crossfunktionalen Involvierung unterschiedlicher Funktionsbereiche innerhalb der Entwicklungsteams des Abnehmers bildet den Kerngedanken der internen Integration.¹⁴⁷ Bei dem Konzept der externen Integration kommt es hingegen zu einer funktionalen Involvierung interorganisatorischer Ressourcen, sprich vertikalen Down- oder Upstream-Partnern.¹⁴⁸ Lieferantenintegration und Kundenintegration bilden daher zusammen die Form der externen Integration, welche sich als Teilmenge der Supply-Chain Integration auf vor- bzw. nachgelagerte Supply-Chain Partner fokussiert.¹⁴⁹ Als wesentliche Disziplin des Lieferantenmanagements befasst sich die Lieferantenintegration mit der Eingliederung von Ressourcen und Fähigkeiten von Lieferanten in die Organisation des Abnehmers mit dem Ziel der interorganisatorischen Leistungssteigerung.¹⁵⁰

Traditionelle Lieferanten-Abnehmer Beziehungen teilten sich in zwei Sequenzen auf.¹⁵¹ OEMs erarbeiteten in Eigenregie klar definierte Spezifikationen einzelner Komponenten, welche als Folge einer OEM-Produktionsauslagerung über den externen Beschaffungsmarkt ausgeschrieben wurden.¹⁵² Basierend auf den Angeboten wurde der favorisierte Lieferant nominiert, der den Vergabeumfang gemäß OEM-Spezifikation produzierte.¹⁵³ Eine gemeinschaftliche Produktentwicklung bedingt hingegen einen engen und interorganisatorischen Unternehmensaustausch, der weitaus mehr Interaktionen als den Austausch von Entwicklungsspezifikationen erfordert, um einen Vorteilsgewinn aus der

¹⁴⁵ Vgl. Praxmarer-Carus et al. (2013), S. 203; Handfield et al. (2000), S. 38.

¹⁴⁶ Vgl. Koufteros et al. (2005), S. 97.

¹⁴⁷ Vgl. Birou/Fawcett (1994) S. 4; Griffin/Hauser (1996), S. 191; Wynstra et al. (2003), S. 69.

¹⁴⁸ Vgl. Frohlich/Westbrook (2001), S. 185.

¹⁴⁹ Vgl. Lockstrom et al. (2011), S. 45; Koufteros et al. (2005), S. 100.

¹⁵⁰ Vgl. Wagner (2003), S. 4.

¹⁵¹ Vgl. Tang/Qian (2008), S. 289.

¹⁵² Vgl. Tukul/Wasti (2001), S. 271.

¹⁵³ Vgl. Wagner/Hoegl (2007), S. 64.

Partnerschaft ziehen zu können.¹⁵⁴ Die Integration von Lieferanten ist ein komplexes Konstrukt, welches sich aus dem Zeitpunkt und der Intensität einer Integration, der zugrundeliegenden Beziehung zwischen OEM und Lieferant, interorganisatorischen Prozessen sowie technologischen und anderen moderierenden Einflüssen zusammensetzt.¹⁵⁵ Basierend auf dem Zeitpunkt des Fahrzeuglebenszyklus wird bei der Integration von Lieferanten in zwei Phasen unterschieden:¹⁵⁶

- (1) Lieferantenintegration in der Entwicklungsphase (Supplier Product Integration).
- (2) Lieferantenintegration in der Industrialisierungsphase (Supplier Process Integration).

Der Hauptfokus der Integration innerhalb der Entwicklungsphase liegt auf einer frühen Einbindung der Lieferanten in den Produktentwicklungsprozess des OEM zur Übernahme von projektorientierter Entwicklungsarbeit.¹⁵⁷ Im Kern geht es hierbei um die gemeinschaftliche Generierung von neuem Wissen und die frühzeitige Berücksichtigung der Herstellbarkeit des Produktes.¹⁵⁸ Mit voranschreitender Produktentwicklung verlagern sich die Projektaktivitäten von der ursprünglichen Fertigung und Entwicklung stetig in Richtung Herstellung und Produktion.¹⁵⁹ Die frühzeitige Integration in die Produktentwicklung des Abnehmers fördert die Identifikation des Lieferanten hinsichtlich des zu entwickelnden Produktes sowie dessen Risikobereitschaft, Investitionen in das interorganisatorische Projekt zu tätigen.¹⁶⁰ Der Schwerpunkt der nachfolgenden Integration in die Industrialisierungsphase ist durch eine Zusammenarbeit innerhalb der Produkt- bzw. Leistungserstellung gekennzeichnet.¹⁶¹ Integrationen innerhalb der Industrialisierungsphase kennzeichnen sich daher durch transaktionskostenorientierte Optimierungen.¹⁶² In dieser Phase stehen Optimierungen in der Leistungserstellung und Effizienzsteigerungen entlang der Supply-Chain im Fokus.¹⁶³ Das Ausmaß der Integration innerhalb der Entwicklungsphase ist dabei eng verbunden mit dem der nachgelagerten Industrialisierungsphase.¹⁶⁴ Die folgende Abbildung 14 illustriert die möglichen Zeitpunkte der Lieferantenintegration. Da sich diese Arbeit auf

¹⁵⁴ Vgl. Eisenhardt/Schoonhoven (1996), S. 146f.

¹⁵⁵ Vgl. Primo/Amundson (2002), S. 36; Ragatz et al. (2002), S. 390f.

¹⁵⁶ Vgl. Koufteros et al. (2005), S. 100.

¹⁵⁷ Vgl. Boutellier/Wagner (2001), S. 49.

¹⁵⁸ Vgl. Boutellier/Wagner 2001, S. 41.

¹⁵⁹ Vgl. Wagner (2003), S. 8.

¹⁶⁰ Vgl. Binder et al. (2008), S. 321.

¹⁶¹ Vgl. Boutellier/Wagner (2001), S. 50.

¹⁶² Vgl. Wagner (2003), S. 12.

¹⁶³ Vgl. Boutellier/Wagner (2001), S. 42.

¹⁶⁴ Vgl. Wagner (2003), S. 12.

Entwicklungspartnerschaften konzentriert, fokussiert sich die weitere Ausarbeitung ausschließlich auf die Integration innerhalb der Entwicklungsphase.

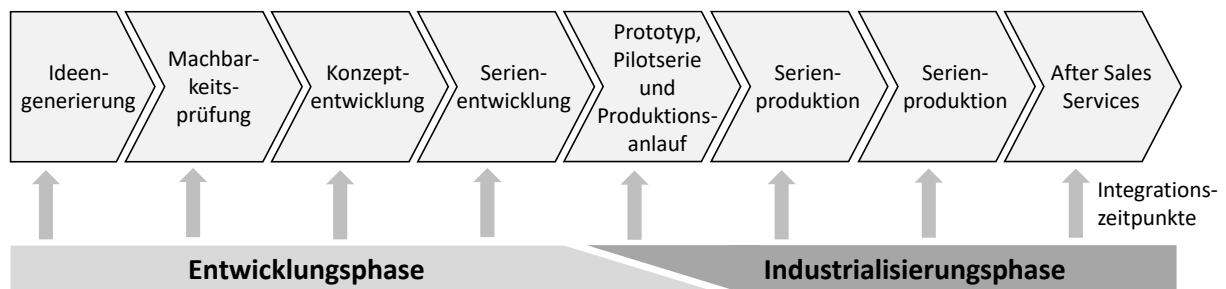


Abbildung 14: Phasen der Lieferantenintegration
(Quelle: Vgl. Hofbauer et al. (2012), S. 10; Handfield et al. (1999), S. 62)

Die Integration von Lieferanten in den Produktentwicklungsprozess des OEM bezieht sich auf die Bereitstellung materieller und immaterieller Ressourcen, die Übernahme und Verantwortung von Entwicklungsleistungen im Rahmen ausgewählter Komponenten, sowie weiteren Unterstützungsleistungen.¹⁶⁵ In Abhängigkeit von der technischen Produktentwicklungskomplexität ist neben den zeitlichen Aspekten einer Integration des Weiteren zwischen unterschiedlichen Intensitäten der Integration zu differenzieren.¹⁶⁶ Das Ausmaß der Integration variiert dabei von einer informell beratenden Funktion des Lieferanten bezüglich technischer Lösungen, bis hin zu einer komplett eigenständigen Verantwortung der Entwicklung.¹⁶⁷ Die folgende Abbildung 15 visualisiert diese Ausprägungsformen der Lieferantenintegration in Bezug auf die Intensität der Entwicklungsverantwortung anhand der Klassifizierung als White-, Grey-, und Black-Box-Komponenten.¹⁶⁸ In der Klassifizierung „OEM- und Norm-Komponenten“ findet keine Involvierung und damit keine Integration des Lieferanten innerhalb der Produktentwicklung statt.¹⁶⁹ Eine Lieferantenintegration im engeren Sinne bezieht sich im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses nur auf Grey- und Black-Box-Komponenten, bei denen Lieferanten Entwicklungsaktivitäten des OEM übernehmen.¹⁷⁰ In der Kategorisierung von Grey-Box-Komponenten verbleibt die Hauptentwicklungsverantwortung weiterhin beim OEM, jedoch übernimmt der Lieferant Teilentwicklungsumfänge und liefert

¹⁶⁵ Vgl. Van Echtelt et al. (2008), S.182.

¹⁶⁶ Vgl. Primo/Amundson (2002), S. 50.

¹⁶⁷ Vgl. Petersen et al. (2005), S. 371; Petersen et al. (2003), S. 284.

¹⁶⁸ Vgl. Handfield/Lawson (2007), S. 48.

¹⁶⁹ Vgl. Von Corswant/Tunälv (2002), S. 250.

¹⁷⁰ Vgl. Von Corswant/Tunälv (2002), S. 250.

Expertenvorschläge zur Optimierung des ganzheitlichen Entwicklungsumfangs.¹⁷¹ Bei Black-Box-Komponenten kommt es zu einer ganzheitlichen Auslagerung der Entwicklungsaktivitäten von Seiten des OEM hin zum Lieferanten, welcher basierend auf funktionalen Spezifikationsvorgaben die Entwicklungsverantwortung eigenständig übernimmt.¹⁷² Die eigenständige Entwicklungsverantwortung des Lieferanten ist daher maximiert. Diese Arbeit bezieht sich bei der Integration von Lieferanten ausschließlich auf „Grey-Box“- und „Black-Box“-Entwicklungen, welche in der Literatur aufgrund der Verantwortungsübertragung als Entwicklungspartnerschaft im engeren Sinne definiert werden.¹⁷³ Die in dieser Arbeit nicht betrachtete „White-Box“-Integration bezieht sich nur auf eine Integration mit beratender Funktion, ohne aktive Übernahme einer Entwicklungsleistung.¹⁷⁴

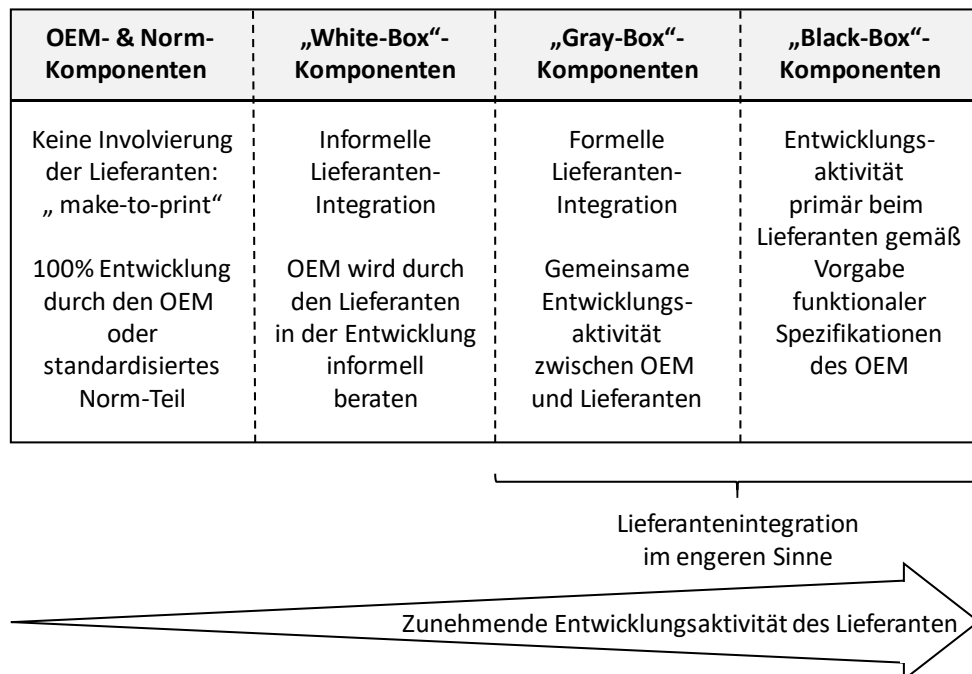


Abbildung 15: Intensität der Lieferantenintegration nach Umfang
(Quelle: Vgl. Petersen et al. (2005), S. 378)

¹⁷¹ Vgl. Koufteros et al. (2007), S. 848.

¹⁷² Vgl. Wynstra et al. (2012), S. 103; Koufteros et al. (2005), S. 102.

¹⁷³ Vgl. Koufteros et al. (2007), S. 847f; Handfield/Lawson (2007), S. 48; Petersen et al. (2005), S. 371.

¹⁷⁴ Vgl. Von Corswant/Tunälv (2002), S. 250.

2.3. Empirischer Forschungsstand

Dieses Kapitel schildert den aktuellen Stand der empirischen Forschung in Bezug auf den Forschungsbereich dieser Arbeit. Die folgenden Ausarbeitungen erläutern in zusammenfassender Form den Forschungsgegenstand, Forschungsbeitrag und die zugrunde liegende Methodik der als relevant eingestuften Publikationen. Für die vorgenommene Literaturrecherche wurden vor allem akademische Journale herangezogen. Die wissenschaftliche Reputation dieser Quellen bestätigt sich anhand der Journal Einstufung durch den Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) im VHB-JOURQUAL3-Rating. Die Mehrheit der für diese Arbeit als relevant eingestuften Publikationen stammt aus A+, A oder B Journalen, wodurch sich die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit auf wissenschaftlich führende und weltweit anerkannte Quellen berufen.¹⁷⁵ Die folgende Tabelle 3 listet die wesentlichen Journale auf, auf deren Inhalten diese Arbeit aufbaut, und beziffert die Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen, die aus diesen Quellen verwendet wurden. Als Datenquelle dieser relevanten Publikationen dienten vornehmlich die folgenden elektronischen Bibliotheken: ScienceDirect, Wiley Online Library, JSTOR, Emerald Insight, Springer und Taylor & Francis. Darüber hinaus wurde bei einzelnen Publikationen die Schneeballmethodik angewandt, um vernetzte und häufig zitierte Publikationen zu erfassen und zu analysieren. Die Literaturrecherche erstreckte sich größtenteils über den Publikationszeitraum zwischen 2000 und 2017. Aufgrund der Schneeballmethodik wurden spezifisch gesuchte Publikationen bis in das Jahr 1953 zurückverfolgt. Um den aktuellen Forschungsstand und Forschungsbedarf adäquat zu erfassen, konzentrierte sich die Mehrzahl der Publikationen auf Veröffentlichungen nach 2006.

¹⁷⁵ Siehe: <http://vhbonline.org/service/jourqual/vhb-jourqual-3>

| Journal | Rating | Anzahl verwendeter Publikationen |
|--|--------|----------------------------------|
| Journal of Operations Management (JOM) | A | 29 |
| Journal of Supply Chain Management (JSCM) | B | 23 |
| Strategic Management Journal (SMJ) | A | 19 |
| Journal of Product Innovation Management (JPIM) | A | 16 |
| Journal of Marketing (JM) | A+ | 15 |
| Journal of Marketing Research (JMR) | A+ | 13 |
| Industrial Marketing Management (IMM) | B | 13 |
| MIT Sloan Management Review | C | 10 |
| Academy of Management Review (AMR) | A+ | 8 |
| Journal of Management (JOM) | A | 7 |
| Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS) | A | 7 |
| Journal of Business Research (JBR) | B | 7 |
| Academy of Management Journal (AMJ) | A+ | 5 |
| Management Science (MS) | A+ | 5 |
| Organization Science (OS) | A+ | 5 |
| International Journal of Production Economics (IJPM) | B | 5 |

Tabelle 3: Wesentliche Literaturquellen aus Journal-Publikationen ¹⁷⁶
(Quelle: Autor)

2.3.1. Interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften

Erste Forschungsaktivitäten im Bereich von Entwicklungspartnerschaften begannen sich 1989 mit den wissenschaftlichen Ergebnissen von Clark zu entwickeln. Basierend auf einer Benchmark-Analyse aus 29 Fahrzeugprojekten in 20 verschiedenen Unternehmen wurden erstmals positive Zusammenhänge zwischen partnerschaftlichen Produktentwicklungen und leistungssteigernden Effekten festgestellt.¹⁷⁷ Folgende Abbildung 16 visualisiert die innerhalb des ScienceDirect Verlag gelisteten Publikationen zum Forschungsinhalt interorganisatorischer Entwicklungspartnerschaften über die Jahre 2005 bis 2017. Wie anhand der linearen Trendlinie ersichtlich, ist insbesondere in den letzten Jahren ein starker Zuwachs an Forschungsaktivitäten im Fachgebiet zu erkennen.

¹⁷⁶ Legende Gesamt-Rating des VBH: A+ = Herausragende, weltweit führende wissenschaftliche Zeitschrift auf dem Gebiet; A = Führende wissenschaftliche Zeitschrift auf dem Gebiet; B = Wichtige und angesehene wissenschaftliche Zeitschrift auf dem Gebiet; C = Anerkannte wissenschaftliche Zeitschrift auf dem Gebiet; D = Wissenschaftliche Zeitschrift auf dem Gebiet; k.w.Z. = keine wissenschaftliche Zeitschrift.

¹⁷⁷ Vgl. Clark (1989), S. 1247.

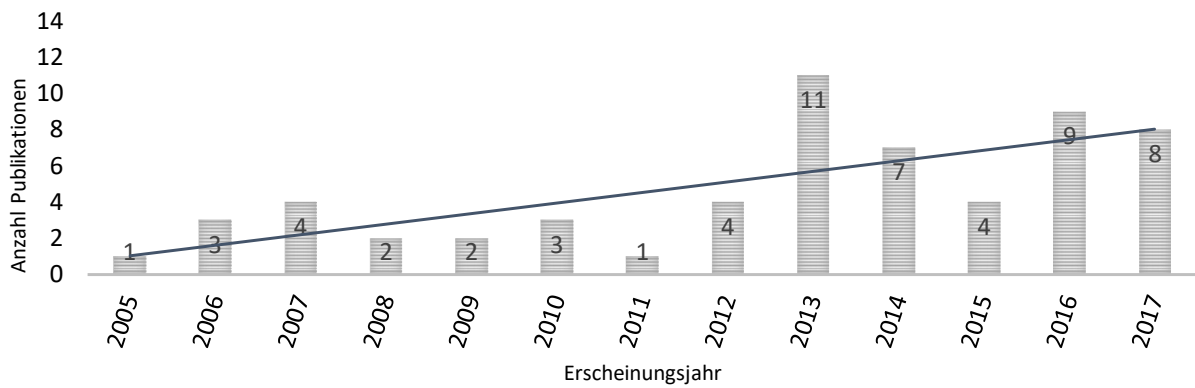


Abbildung 16: Trendverlauf Publikationen Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften¹⁷⁸
(Quelle: Autor)

Die Einbindung von Lieferanten in den Produktentwicklungsprozess des Abnehmers gestaltet sich aus der facettenreichen Menge diverser In- und Output Faktoren.¹⁷⁹ Die nachfolgende Abbildung 17 illustriert die im aktuellen Forschungsstand oftmals diskutierten Wirkungsbeziehungen, auf welche im Folgenden detaillierter eingegangen wird.

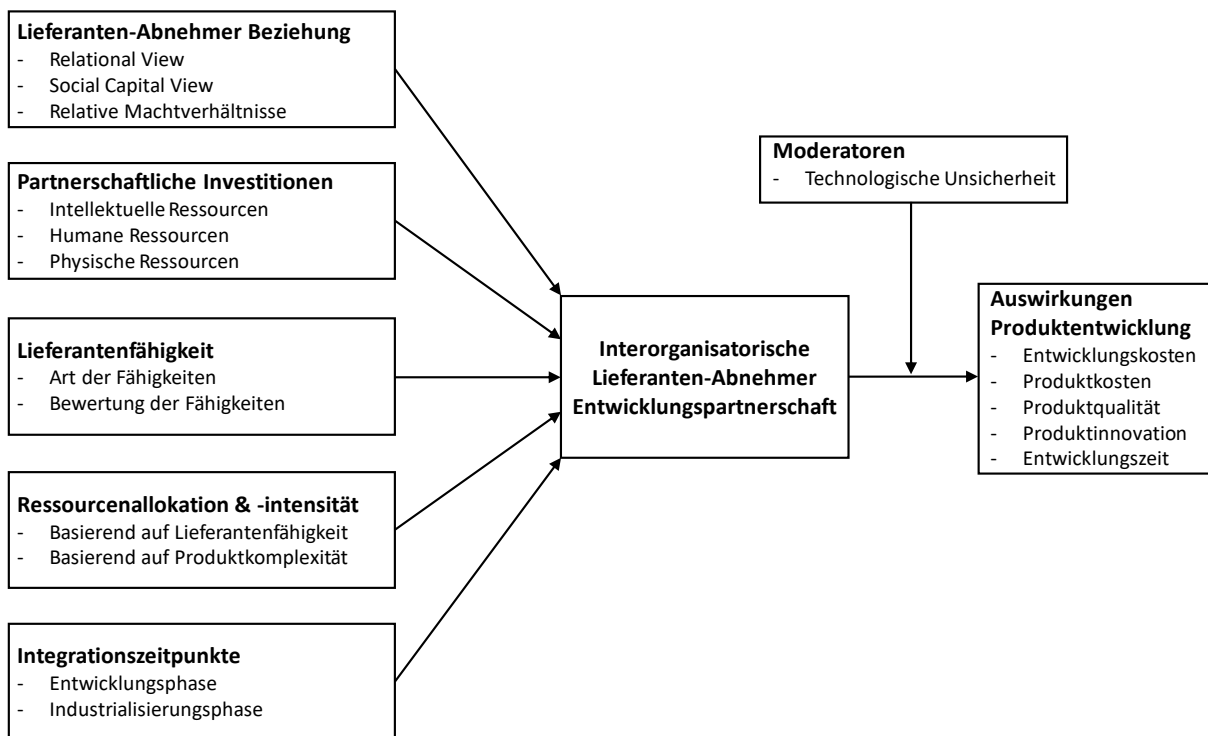


Abbildung 17: Einflussfaktoren von Entwicklungspartnerschaften im Forschungsstand
(Quelle: Autor)

¹⁷⁸ Schlagwortsuche innerhalb der ScienceDirect Datenbank für "Supplier-Integration" in den Kategorien "Article Titles" OR "Abstract" OR "Keywords" mit Sucheinschränkung auf Artikel in denen die Begriffe "Partnerships" OR "Buyer-Supplier" OR "Business-to-Business" OR "Supply-Chain" enthalten sind.

¹⁷⁹ Vgl. Primo/Amundson (2002), S. 36.

Unternehmenspartnerschaften beinhalten gemäß der Relational View Theorie das Potential relationale Renten zu erwirtschaften.¹⁸⁰ Relationale Renten werden definiert als „*supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners.*“¹⁸¹ Intakte Lieferanten-Abnehmer Beziehungen bilden zwar das Fundament einer funktionierenden Zusammenarbeit, tragen damit allerdings nur mittelbar zu einer daraus resultierenden Leistungssteigerung der Partner bei.¹⁸² Als Quelle gemeinschaftlicher Leistungssteigerungen und relationaler Renten wurden hingegen folgende Befähiger analysiert:¹⁸³

- (1) Beziehungsspezifische Investitionen in Form von intellektuellen, humanen und physischen Ressourcen führen zu schnelleren Entwicklungszyklen, zu höherer Produktdifferenzierung und zur Minimierung der Supply-Chain Kosten.
- (2) Komplementäre Ressourcennutzungen fördern die Generierung einzigartiger und schwer imitierbarer Ressourcenkombinationen, bei gleichzeitiger Nutzung synergetischer Effekte.
- (3) Aktiver Wissensaustausch zwischen den Partnern fördert deren Vertrauensbildung und steigert interorganisatorische Lerneffekte durch Wissensanreicherung.

Intakte Lieferanten-Abnehmer Beziehungen gelten daher lediglich als Grundvoraussetzung einer potentiellen Leistungssteigerung.¹⁸⁴ Insofern wird innerhalb von Partnerschaften zwischen „*Relationship Structuring Differentiators*“, die zur Überwindung interorganisatorischer Barrieren notwendig sind, und „*Asset Allocation Differentiators*“ unterschieden, die zur direkten Beeinflussung der leistungssteigernden Resultate beitragen. Erst durch die Gestaltung einer Atmosphäre des offenen Informationsaustauschs, beidseitigen Vertrauens, sowie die Verpflichtung einer bilateralen Leistungsbereitschaft ist es möglich, mittels partnerschaftsspezifischer Investitionen die Vorteile einer Partnerschaft zu kapitalisieren.¹⁸⁵ Die folgende Abbildung 18 verdeutlicht dieses dreistufige Konzept, kommend von einer intakten Lieferanten-Abnehmer Beziehung, übergehend zu der

¹⁸⁰ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 675.

¹⁸¹ Dyer/Singh (1998), S. 662.

¹⁸² Vgl. Ragatz et al. (1997), S. 200.

¹⁸³ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 663ff.

¹⁸⁴ Vgl. Birou/Fawcett (1994), S. 11.

¹⁸⁵ Vgl. Hoegl/Wagner (2005), S. 543.

Notwendigkeit von Ressourceninvestitionen, und mündend in einer partnerschaftlichen Leistungssteigerung.

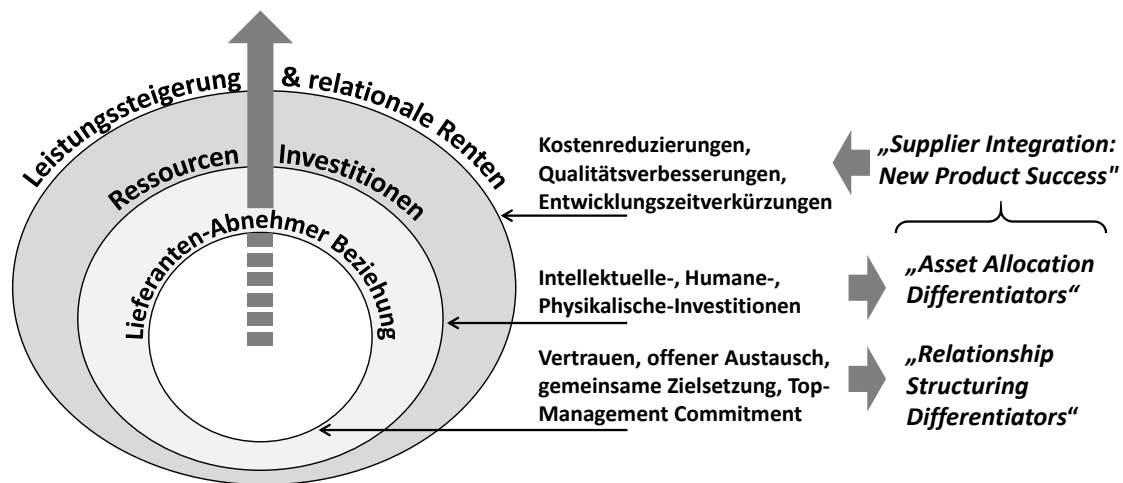


Abbildung 18: Stufen der partnerschaftlichen Leistungssteigerung
(Quelle: Autor)

Selbst intakte Lieferanten-Abnehmer Beziehungen sind jedoch nicht vor Konflikten gefeit und unterliegen Gefahrenpotentialen, da *„relationships that appear to be doing well are often the most vulnerable to the forces of destruction that are quietly building beneath the surface of the relationship.“*¹⁸⁶ Es wurden folgende Konflikt- und Gefahrenpotentialen enger Partnerschaften analysiert, die durch die Natur ihrer Erfolge induziert werden:¹⁸⁷

- (1) Partnerschaften mit starkem gegenseitigem Vertrauen erhöhen die Gefahr einer systematischen opportunistischen Ausnutzung.
- (2) Beziehungsspezifische Investitionen zur Ausrichtung beider Unternehmen bieten Potentiale zur Erwirtschaftung relationaler Renten und stärken die partnerschaftliche Bindung. Ein zu hohes Maß des gegenseitigen Fixierens führt allerdings zu einer Außerachtlassung potentieller Marktalternativen und einer Eindämmung des Innovationsgrades.
- (3) Partnerschaften basieren auf gemeinschaftlichen Erfolgsaussichten. Sind diese Erfolgsaussichten von kurzer Natur, trägt dies zur Anreizsteigerung eines opportunistischen Verhaltens bei. Sind die Erfolgsaussichten hingegen von langfristigerer Natur, erodieren mit der Zeit die Anreize für eine kontinuierliche Investition in die Beziehung.

¹⁸⁶ Anderson/Jap (2005), S. 75.

¹⁸⁷ Vgl. Anderson/Jap (2005), S. 78ff.

Hinsichtlich des optimalen Zeitpunktes des Eingehens einer Entwicklungspartnerschaft bestehen in der Wissenschaft unterschiedliche Empfehlungen, die sich zwischen einem frühestmöglichen und einem selektiven Einsatzzeitpunkt unterscheiden. Die Vorteile einer frühestmöglichen Integration ergeben sich unter anderem aufgrund einer erhöhten Bereitschaft der Lieferanten, partnerschaftliche Investitionen zu tätigen und größere Risiken zu übernehmen.¹⁸⁸ Des Weiteren ergeben sich frühzeitige Möglichkeiten eines interorganisatorischen Austauschs von technologischem Wissen und Informationen zu Produktkostentreibern, wodurch bessere Konzeptalternativen in frühen Entwicklungsphasen erprobt werden können.¹⁸⁹ Diese Vorteile ergeben sich aus der Kostenbeeinflussbarkeit entlang des Produktlebenszyklus, welcher, wie in der folgenden Abbildung 19 dargestellt, mit zunehmender Lebenszeit exponentiell abnimmt.



Abbildung 19: Kostenbeeinflussbarkeit des Produktprojektes
(Quelle: Coenberg et al. (2009), S. 543)

Andere Forschungen sprechen sich hingegen für selektiv anzuwendende Integrationszeitpunkte in Abhängigkeit von der technologischen Neuheit des zu entwickelnden Umfangs aus, wonach vorwiegend hoch innovative Entwicklungen eine frühe Lieferantenintegration erfordern.¹⁹⁰ Diese Empfehlung kommt der Kritik entgegen, dass die Etablierung von Entwicklungspartnerschaften die endlichen Ressourcen des Abnehmers binden und daher nicht vollumfänglich über das gesamte Lieferantenportfolio anwendbar sind.¹⁹¹ Das frühzeitige Eingehen einer Entwicklungspartnerschaft kann sich daher in Abhängigkeit von dem Entwicklungsumfang sogar negativ auf die Entwicklungsdauer und

¹⁸⁸ Vgl. Binder et al. (2008), S. 321.

¹⁸⁹ Vgl. Petersen et al. (2003), S. 296; Wilhelm/Sydow (2018), S. 3.

¹⁹⁰ Vgl. Parker et al. (2008), S. 79.

¹⁹¹ Vgl. Boutellier/Wagner (2001), S. 42.

Produktkosten auswirken.¹⁹² Basierend auf der Entwicklungskomplexität, den produktdifferenzierenden Merkmalen sowie den Kosten entwickelten Laseter & Ramdas am Beispiel der Automobilentwicklung eine Segmentierungsmatrix, anhand derer die Integrationszeitpunkte differenziert gewählt werden können. Die folgende Tabelle 4 visualisiert diese Matrix.

| Segmentierung | Beschreibung der Segmentierung | Integrationszeitpunkt | Beispiele |
|-------------------------------|--|--|--|
| Kritische Systeme | - Hohe Differenzierungsmerkmale - Hohe Kosten - Hohe Komplexität | Frühe & kontinuierliche Integration | Fahrzeugübergreifende Baukastenkomponenten wie Klima- oder Infotainmentsysteme |
| Versteckte Komponenten | - Geringe Differenzierungsmerkmale - Geringe Kosten - Geringe Komplexität | Späte Integration | Tanksystem |
| Simple Differenzierer | - Hohe Differenzierungsmerkmale - Mittlere Kosten - Geringe Komplexität | Frühe aber abnehmende Integration | Adaptive Fahrwerksregelung |
| Unsichtbare Baugruppen | - Keine Differenzierungsmerkmale - Mittlere/Hohe Kosten - Mittlere Komplexität | Frühe Integration mit verzögernden Iterationen | Kabelbaum |

Tabelle 4: Segmentierte Integrationszeitpunkte nach Entwicklungsumfang
(Quelle: Vgl. Laseter/Ramdas (2002), S. 116)

Die komplementäre Nutzung und der Austausch von interorganisatorischen Ressourcen in Entwicklungspartnerschaften eröffnet Potentiale für eine Leistungssteigerung des Entwicklungsprojektes.¹⁹³ Vergangene Forschungen analysierten Leistungssteigerungen in Form von Verbesserungen der Produktqualität, Verkürzungen der Entwicklungszeiten, Einsparungen von Produkt- und Entwicklungskosten sowie eines steigenden Innovationsgrads.¹⁹⁴ Entwicklungspartnerschaften bieten eine Plattform für zahlreiche Vorteile, jedoch ist dies gleichzeitig mit nicht vernachlässigbaren Kosten und negativ wirkenden Effekten verbunden, welche die Wirtschaftlichkeit einer Integration gar negativ auslegen können.¹⁹⁵ Dies liefert eine Begründung unter anderem dafür, dass vergangene empirische Analysen zu unterschiedlichen Resultaten kamen.¹⁹⁶ Die folgende Tabelle 5, Tabelle 6 und Tabelle 7 geben eine Übersicht der wesentlichen Forschungsergebnisse über vor- und nachteilige Auswirkungen von Entwicklungspartnerschaften.

¹⁹² Vgl. Laseter/Ramdas (2002), S. 107.

¹⁹³ Vgl. Oh/Rhee (2010), S. 769.

¹⁹⁴ Vgl. Parker et al. (2008), S. 79f; Koufteros et al. (2007), S. 864f; Das et al. (2006), S. 578.

¹⁹⁵ Vgl. Salvador/Martínez (2011), S. 1; Koufteros et al. (2005), S. 123; Oh/Rhee (2010), S. 761.

¹⁹⁶ Vgl. Primo/Amundson (2002), S. 33.

| Forschung | Vorteile | Nachteile |
|---|--|---|
| Oh/Rhee (2010), S. 767f. | <ul style="list-style-type: none"> - Lieferantenfähigkeiten in Form von Flexibilität, Entwicklungsleistung und Komponenten-Modularisierung beeinflussen die interorganisatorische Zusammenarbeit positiv. - Die Entwicklungszusammenarbeit mit den Lieferanten beeinflusst den Wettbewerbsvorteil des Abnehmers positiv. | <ul style="list-style-type: none"> - Technologische Unsicherheiten moderieren den Zusammenhang der interorganisatorischen Entwicklungszusammenarbeit und den Wettbewerbsvorteil des Abnehmers negativ, aufgrund steigender Transaktionskosten. Eine Entwicklungspartnerschaft kann sich für den Abnehmer auch negativ auswirken. |
| Parker et al. (2008), S. 79f. | <ul style="list-style-type: none"> - Eine frühe und intensive Integration von partnerschaftlichen Lieferanten, mit essentiellen Technologiebeiträgen am Entwicklungsprojekt, tragen dem Projekterfolg signifikant bei. | <ul style="list-style-type: none"> - Eine späte und marginale Integration von unverbündeten Lieferanten, welche unwesentliche Technologien in Entwicklungsprojekte einbringen, tragen einer Projektverschlechterung bei, da hohe Kosten der Integration deren Vorteile untergraben. |
| Wagner/Hoegl (2007), S. 63ff. Hoegl/Wagner (2005), S. 540ff. | <ul style="list-style-type: none"> - Eine interorganisatorische Produktentwicklung zwischen Lieferant und Abnehmer hat einen positiven Einfluss auf die Effektivität (sprich: Produktkosten und Produktqualität) und die Effizienz (sprich: Entwicklungszeit und Entwicklungskosten) des Produktentwicklungsprojektes. - Dieser positive Zusammenhang trifft zu, unabhängig von einer geringen oder hohen Zusammenarbeitsintensität. | <ul style="list-style-type: none"> - Aus Sicht der Transaktionskostentheorie wird von einer frühzeitigen Lieferantenintegration abgeraten, da partnerschaftsspezifische Investitionen opportunistische Risiken und Erhöhungen der Transaktionskosten mit sich bringen. - Aufgrund tendenziell vielzähliger Änderungen im Laufe einer Produktentwicklung, kommt es bei einer frühzeitigen Lieferantenintegration zu fortlaufenden Preisverhandlungen aus sogenannten Change Requests zwischen Abnehmer und Lieferant. - Durch eine Integration von Lieferanten in den Entwicklungsprozess des Abnehmers wird die Komplexität der Produktentwicklung aufgrund folgender Punkte zusätzlich erhöht: Vergrößerung des Projekt-Teams; divergierende Interessen und Kulturen; dezentralisierte Entwicklungstätigkeiten in Ort und Zeit. |
| Koufteros et al. (2007), S. 864f. | <ul style="list-style-type: none"> - Eine Gray-Box Integration wirkt sich positiv auf die Produktinnovation und -qualität aus, wohingegen eine Black-Box Integration zu keinen signifikanten Vor- oder Nachteilen führt. | <ul style="list-style-type: none"> - Je mehr sich ein Abnehmer auf die Innovations- und Entwicklungskraft des Lieferanten verlässt, desto größer ist die Erosion der eigenen Entwicklungsfähigkeiten. Der Abnehmer wird abhängig von den Entwicklungsleistungen des Lieferanten. |
| Das et al. (2006), S. 578. | <ul style="list-style-type: none"> - Investitionen des Abnehmers in die Integration des Lieferanten führen zu Leistungssteigerungen. | <ul style="list-style-type: none"> - Wird das Investitionsoptimum jedoch verlassen, treten beim Abnehmer gemäß dem Gesetz des sinkenden Grenzertrags zunehmende Performanceverluste ein. |

Tabelle 5: Vor- & Nachteile interorganisatorischer Partnerschaften (1/3)
(Quelle: Autor)

| Forschung | Vorteile | Nachteile |
|--|---|--|
| Petersen et al. (2005), S. 384. | - Mittels adäquater Lieferantenbewertung hinsichtlich Produktverständnis, Prozessverständnis, sowie kulturellen Faktoren und anschließender Lieferantenintegration, lassen sich Verbesserungen im Entwicklungs- und Finanzergebnis des Abnehmers verwirklichen. | - Die Involvierung des Lieferanten zur Bestimmung gemeinsamer Messgrößen und Projektziele, führt im Rahmen einer Black Box Integration zu negativen Auswirkungen der interorganisatorischen Entscheidungseffektivität. |
| Koufteros et al. (2005), S. 105 & 124. | - Lieferanten liefern Informationen von crossfunktionaler Natur in den Entwicklungsprozess und bringen Wissen über Materialien, Kosten und Entwicklungsprozesse in die Organisation des Abnehmers ein. | - Die Übergabe von Entwicklungstätigkeiten an den Lieferanten schädigt die Fähigkeiten des Abnehmers, neue Produkte und Funktionen in den Markt einzuführen. - Die Prozessintegration des Lieferanten hat einen negativen Einfluss auf die Produktqualität, insbesondere in hochkomplexen Umgebungen. Grund hierfür ist der zusätzliche Komplexitätsanstieg durch den integrierten Lieferanten. |
| Petersen et al. (2003), S. 284. | - Ein erhöhtes Wissen des Abnehmers über den Lieferanten führt zu einem größeren interorganisatorischen Informationsaustausch und besseren Integration des Lieferanten im Entwicklungsprojekt. - Der Austausch technologischer Informationen führt zu besseren Projektergebnissen. - Die Involvierung des Lieferanten führt zu einer besseren Erreichung der Projektziele. - Technologische Unsicherheiten lassen sich durch Informationsaustausch und Lieferanteninvolvierung minimieren. | N/A |
| Primo/Amundson (2002), S. 49f. | - Interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften üben einen positiven Einfluss auf die Haltbarkeit, Gebrauchsfähigkeit und Qualität des entwickelten Produktes aus. | - Abnehmer nehmen keine Beschleunigung der Entwicklungsprojekte aufgrund einer Lieferanteninvolvierung wahr. Hingegen kann es zu einer Verlängerung führen, wenn Lieferanten unterschiedliche Prioritäten setzen oder sich unkooperativ verhalten. - Ein Zusammenhang zwischen Projektkosten in Form von Entwicklungsbudget oder Stückkosten und Lieferantenintegration ist nicht erkennbar. |

Tabelle 6: Vor- & Nachteile interorganisatorischer Partnerschaften (2/3)
(Quelle: Autor)

| Forschung | Vorteile | Nachteile |
|----------------------------------|--|---|
| Handfield et al. (1999), S. 79f. | <ul style="list-style-type: none"> - Lieferanten verfügen über bessere Expertisen und Erfahrungen im Bereich der spezialisierten Technologien und können dieses Wissen im gemeinsamen Projekt einbringen. - Technologische Risiken können zwischen den Unternehmen aufgeteilt werden. - Innerhalb einer partnerschaftlichen Entwicklung ist der Lieferant tendenziell eher gewillt, Informationen bezüglich seiner neuen Innovationen zu teilen. | <ul style="list-style-type: none"> - Trotz Erfolgsrealisierungen, sind nur 20% der befragten Unternehmen mit den Ergebnissen als Folge ihrer Bemühungen der Lieferantenintegration zufrieden. - Durch Lieferantenintegrationen loggen sich Abnehmer frühzeitig auf einen Lieferanten und dessen Technologie ein. - Integrierte Lieferanten verlieren den Anreiz Innovationen und technologische Fortschritte im gleichen Tempo fortzusetzen. |
| Ragatz et al. (1997), S. 200ff. | <ul style="list-style-type: none"> - Lieferantenintegration führt zu geringeren Materialkosten und höherer Qualität, sowie zur Verkürzung der Entwicklungszeiten. - Abnehmer genießen einen besseren Zugang und eine bessere Anwendung von Technologien ihrer Lieferanten. - Abnehmer können frühzeitig auf die zukünftigen Technologiefelder ihrer Lieferanten einwirken zur Ausrichtung auf eigene Interessen. | N/A |
| Clark (1989), S. 1260f. | <ul style="list-style-type: none"> - Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften erweisen sich in der Technologie- und Produktentwicklung als effektiver im Vergleich zu einer vertikalen Integration (Merger & Acquisition). - Mittels Involvierung von Lieferanten können erhebliche Vorteile hinsichtlich der Entwicklungszeiten und Kosten realisiert werden. Die Projektlaufzeit der Fahrzeugentwicklung kann um 4 bis 5 Monate verkürzt werden. - Abnehmer profitieren von den technischen Kenntnissen ihrer Lieferanten, welches direkten Einfluss in das Design und den Entwicklungsprozess nimmt. | N/A |

Tabelle 7: Vor- & Nachteile interorganisatorischer Partnerschaften (3/3)
(Quelle: Autor)

Die folgende Tabelle 8, Tabelle 9 und Tabelle 10 liefern einen Überblick über die im Bereich von Entwicklungspartnerschaften für diese Arbeit als relevant eingestuftten Forschungen und fassen deren wesentliche Forschungsprämissen und -ergebnisse zusammen.

| Forschung | Perspektive | Methodik & Stichprobe. Industriefokus. Untersuchungsort. | Forschungsgegenstand | Wesentliche Resultate und Forschungsbeiträge |
|--------------------------|--|--|--|---|
| Kim/Choi (2015) | Lieferantenperspektive | Lieferantenbefragung: 163 (67%) von 241. Automobilzulieferindustrie. Nord-Amerika. | Wie lassen sich Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften hinsichtlich ihrer zu wählenden Beziehungsstrategie adäquat einteilen? | Lieferanten-Abnehmer Beziehungen beinhalten konfliktäre Interessen und erfordern sorgfältige strategische Überlegungen, um erfolgreich zu sein. Die konventionelle und mit Beginn der Lieferantenintegration entstandene Sicht, dass kooperative Beziehungen immer gut und gegnerische Beziehungen schlecht sind, ist fehlerhaft. In strategischen Abhängigkeiten ist zwischen eng-partnerschaftlichen, eng-gegnerischen, distanziert-gegnerischen, sowie distanziert-partnerschaftlichen Beziehung zu unterscheiden. |
| Cao/Zhang (2011) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 211 (6%) von 3538. Industrieübergreifend. USA. | Welchen Einfluss üben Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften auf den partnerschaftlichen Wettbewerbsvorteil und die Performance der Unternehmen aus? | Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften verbessern den partnerschaftlichen Wettbewerbsvorteil durch höhere Synergien komplementärer Ressourcen und gemeinschaftlichen Prozessen. Der partnerschaftliche Wettbewerbsvorteil hat einen direkt positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance. |
| Oh/Rhee (2010) | Lieferantenperspektive | Lieferantenbefragung: 98 (42%) von 231. Automobilzulieferindustrie. Süd-Korea. | Welchen Einfluss haben die Fähigkeiten des Lieferanten bezugnehmend auf dessen Flexibilität, Entwicklungsleistung und Komponenten-Modularisierung, auf die interorganisatorische Zusammenarbeit und den Wettbewerbsvorteil des Abnehmers? Wie wirken sich technologische Unsicherheiten hierauf aus? | Durch die Fähigkeiten des Lieferanten bezugnehmend auf Flexibilität, Entwicklungsleistung und Komponenten-Modularisierung, wird die interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Zusammenarbeit positiv beeinflusst, welche sich wiederum positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit des Abnehmers auswirkt. Dieser positive Zusammenhang wird jedoch negativ durch technologische Unsicherheiten moderiert. Grund sind steigende Transaktionskosten, welche die positiven Effekte einer Lieferantenintegration negativ aufzählen können. |
| Narasimhan et al. (2009) | Verhaltens-Experiment aus dyadischer Perspektive | Mathematisch- / Konzeptioneller Ansatz gestützt von Verhaltens-Experimenten mit studentischen Gruppen. | Welche Einflüsse üben Machtstellungen, Machtunterschiede und Fairness im Rahmen der Social Exchange Theory in Lieferanten-Abnehmer Beziehungen aus? | Lieferanten-Abnehmer Beziehungen sind in der Lage sich auszubalancieren. Ist ein Partner beispielsweise angreifbar, kann die Beziehung zwischen den beiden Unternehmen gestärkt werden, wenn der andere Partner seine eigene Position beabsichtigt schwächt. Geht ein Partner Risiken ein steigt dies die Erwartung gegenüber dem anderen Partner, sich ebenfalls Risiken auszusetzen. Ein solch balancierendes Verhalten stärkt Partnerschaften und verhindert Machtausnutzungen. |
| Parker et al. (2008) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 134 (60%) von 225. Industrieübergreifend. Vorwiegend Nord-Amerika & West-Europa. | Welchen Einfluss haben Integrationszeitpunkt und -intensität auf den Erfolg des Entwicklungsprojektes? | Eine frühe und tiefgreifende Integration von verbündeten Lieferanten, welche neue Technologien in Entwicklungsprojekte einbringen, tragen dem interorganisatorischen Projekterfolg signifikant bei. Hingegen führt eine späte und marginale Integration von unverbündeten Lieferanten, welche unwesentliche Technologien in Entwicklungsprojekte einbringen, nur zu minimalen Steigerungen des Projekterfolgs, oder mindern diesen gar, aufgrund einer Überkompensation der Integrationskosten. |
| Petersen et al. (2008) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 111 (15%) von 750. Industrieübergreifend. UK. | Welchen Einfluss hat die Abhängigkeit des Abnehmers vom Lieferanten, bezüglich seiner Bereitschaft zu einer Lieferantenintegration und der Investitionshöhe in soziales Kapital? | Steigert sich die Abhängigkeit des Abnehmers von den Leistungen des Lieferanten, führt dies zu keiner Steigerung des Integrationslevels. Aufgrund der höheren Machtposition und der abweichenden Interessen des Lieferanten ist der Abnehmer nicht in der Lage, mittels Lieferantenintegration eine gegenseitige Abhängigkeit zu erreichen. Zur Bindung von Lieferanten nutzen Abnehmer Investitionen in soziales Kapital, um Abhängigkeitsbeziehungen zu generieren. |

Tabelle 8: Publikationen interorganisatorischer Partnerschaften (1/3)
(Quelle: Autor)

| Forschung | Perspektive | Methodik & Stichprobe. Industriefokus. Untersuchungsort. | Forschungsgegenstand | Wesentliche Resultate und Forschungsbeiträge |
|-----------------------------|---|---|---|--|
| Wagner/ Friedl (2007) | N/A | Mathematisch- / Konzeptioneller Ansatz. | Wann sollte ein Abnehmer zur Steigerung seiner Einkaufsperformance einen bestehenden Lieferanten wechseln, unter Rücksichtnahme von symmetrischen und asymmetrischen Informationsständen? | Aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen Abnehmer und bestehendem Lieferant sind bei einem Lieferantenwechsel neben Lieferantenwechselkosten, noch zusätzliche Informationsrenten zu zahlen, die eine Wechselbereitschaft des Abnehmers weiter einschränken. Eventuelle Marktchancen des Abnehmers bleiben aufgrund von Wechselresistenzen oftmals ungenutzt. Zur Gewinnmaximierung sollten Abnehmer fortlaufend nach alternativen Bezugsquellen Ausschau halten. |
| Koufteros et al. (2007) | Abnehmer- perspektive | Abnehmerbefragung: 157 (16%) von 1000. Industrieübergreifend. USA. | Welche unterschiedlichen Einflüsse üben eine Black-Box und eine Gray-Box Integration auf die Produktinnovation aus? | Mit Hilfe einer Gray-Box Integration kann die Produktinnovation des Abnehmers positiv gesteigert werden, welches wiederum einen positiven Einfluss auf die Produktqualität ausübt. Bei einer Black-Box Integration konnten hingegen keine signifikanten Einflüsse festgestellt werden. Je mehr sich ein Abnehmer jedoch auf die Innovations- und Entwicklungskraft des Lieferanten verlässt, desto größer erodieren seine Entwicklungsfähigkeiten im Laufe der Zeit, welches eine Abhängigkeit des Abnehmers von Lieferanten zur Folge haben kann. |
| Das et al. (2006) | Abnehmer- perspektive | Abnehmerbefragung: 322 (19%) von 1700. Industrieübergreifend. USA. | Wieviel Investition in eine Lieferanten- Abnehmer Entwicklungspartnerschaft führt zur optimalen Performance? | Die Beziehung zwischen den Investitionen in eine Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaft und den resultierenden Leistungssteigerungen verhält sich für den Abnehmer als Gesetz des sinkenden Grenzertrags, mit kurvenförmiger Funktion. Demnach haben Überinvestition eine zunehmende Leistungsminimierung zur Folge. Aufgrund des abnehmenden Grenzertragsverlauf führt das Verlassen des Investitionsoptimums zu einer abnehmenden Performance des Abnehmers. |
| Anderson/Jap (2005) | Dyadische Lieferanten- & Abnehmer- perspektive | Dyadische Befragung mit 300 Vergleichlichen aus unterschiedlichen Industrien, sowie eine Vertriebspartner- befragung eines US Chemieunternehmens mit 1300 Teilnehmern. | Welche Einflüsse tragen bei scheinbar engen und intakten Partnerschaften zum Scheitern bei? | Erfolgsfaktoren einer guten Lieferanten-Abnehmer Beziehung können dieser gleichzeitig Schaden zufügen und zu deren Erosion beitragen. Wesentliche Schadens/Erfolgs-Faktoren sind: - Zeitliche Erfolgserwartungen an die Partnerschaft: zu kurze oder zu langfristige Erfolgserwartungen. - Erhöhtes partnerschaftliches Vertrauen: Treiber opportunistischer Ressourcenausnutzung. - Investitionen zur Ausrichtung und Gleichtaktung beider Partner: Außerachtlassung von Marktchancen. |
| Koufteros et al. (2005) | Abnehmer- perspektive | Abnehmerbefragung: 244 (10%) von 2500. Industrieübergreifend. N/A. | Welchen Einfluss haben interne und externe Integrationen auf den Erfolg des Entwicklungsprojektes? Welchen Einfluss üben interne Integration auf externe Integration aus? | Interne Integration ist ein wichtiger Befähiger der externen Integration. Die Innovationskraft des Abnehmers wird im Zuge einer steigenden Entwicklungsverantwortung des Lieferanten negativ beeinflusst. Die Fähigkeiten des Abnehmers eigenständig neue Produkte und Funktionen einzuführen, werden geschädigt. Eine Prozessintegration des Lieferanten beeinflusst vor allem in hochkomplexen Entwicklungsumgebungen die Produktqualität negativ, aufgrund weiter ansteigender Komplexitäten des zu integrierenden Lieferanten. |

Tabelle 9: Publikationen interorganisatorischer Partnerschaften (2/3)
(Quelle: Autor)

| Forschung | Perspektive | Methodik & Stichprobe. Industriefokus. Untersuchungsort. | Forschungsgegenstand | Wesentliche Resultate und Forschungsbeiträge |
|------------------------|------------------------|---|---|---|
| Hoegl/Wagner (2005) | Lieferantenperspektive | Lieferantenbefragung: 124 (80%) von 154. Industrieübergreifend. 28 Entwicklungsprojekte von 6 Abnehmern. DACH Region. | Welchen Einfluss hat die Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer innerhalb von Produktentwicklungen auf die Effizienz und Effektivität des Projektes? Welchen Einfluss übt hierbei die Kommunikationshäufigkeit und Intensität der Zusammenarbeit aus? | Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften beeinflussen Produktentwicklungsprojekte positiv hinsichtlich ihrer Effizienz (sprich: Entwicklungszeit und Entwicklungskosten) und Effektivität (sprich: Produktkosten und Produktqualität). Dieser positive Zusammenhang trifft zu, unabhängig von einer geringen oder hohen Zusammenarbeitsintensität. Jedoch zeigt sich bei der Kommunikationshäufigkeit eine U-förmige Funktion auf, wodurch ein Kommunikations-Overload zu einer Leistungsminimierung beitragen kann. |
| Petersen et al. (2003) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 84 (40%) von 210. Industrieübergreifend. Ca. 80% Nordamerika und 20% Europa. | Welchen Einfluss hat ein interorganisatorischer Informationsaustausch und die Entscheidungsinvolverung des Lieferanten auf die Ergebnisse des Entwicklungsprojektes. Welchen Einfluss haben hierbei bisherige Erfahrungen des Abnehmers mit dem Lieferanten? | Bestehen größere Erfahrungen und Kenntnisse des Abnehmers über den zu integrierenden Lieferanten, führt dies zu einer besseren Involvierung und einem intensiverem interorganisatorischen Informationsaustausch. Durch die Intensivierung des technologischen Informationsaustauschs können dabei bessere Projektergebnisse erzielt werden. Lieferantenintegrationen in Produktentwicklungsteams erhöhen die Zielerreichung des Projekts. Resultierende Probleme aus technologischen Unsicherheiten lassen sich dabei durch einen interorganisatorischen Wissensaustausch minimieren. |
| Dyer/Singh (1998) | N/A | Konzeptioneller Ansatz. Wettbewerbsvorteilen durch interorganisatorische Partnerschaften, als Erweiterung der Ressource Based View. | Relational View: Verwirklichung von Wettbewerbsvorteilen durch interorganisatorische Partnerschaften, als Erweiterung der Ressource Based View. | Mittels beziehungspezifischer Ressourceninvestitionen, aktivem Wissensaustausch, komplementärer partnerschaftlicher Ressourcennutzung und effektiver Steuerung, lassen sich in partnerschaftlicher Zusammenarbeit relationale Renten erwirtschaften, die einem isoliert agierendem Unternehmen nicht zu Verfügung stünden. Relationale Renten sind übernormale Gewinne, die durch idiosynkratische Ressourcenallokation der spezifischen Partnerschaft erwirtschaftet werden können. |
| Ragatz et al. (1997) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 83 (40%) von 210. Industrieübergreifend. USA. | Welche Unterscheidungsmerkmale kennzeichnen die besten von den schlechtesten Lieferantenintegrationen? | Spezifische Management- und Umwelteinflüsse prägen die Unterscheidungsmerkmale zwischen den besten und schlechtesten Lieferantenintegrationen, welche über die resultierenden Wettbewerbssteigerungen entscheiden. „Relationship Structuring Differentiators“ dienen der Überwindung interorganisatorischer Barrieren. Diese Überwindung ist notwendig, um Investitionen in „Asset Allocation Differentiators“ kapitalisieren zu können, welche der direkten Beeinflussung der Leistungssteigerung aus einer Lieferantenintegration beiträgt. |
| Clark (1989) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 29 Fahrzeugprojekte in 20 Unternehmen (Japan 8, USA 3, Europa 9). Automobilindustrie. | Automobilhersteller aus Japan/USA/Europa unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Strukturen und Unternehmensbeziehungen maßgeblich voneinander. Welche Einflüsse haben diese Unterschiedlichkeiten auf die Leistung ihrer Produktentwicklung? | Die Entwicklungsfähigkeiten der Lieferantenbasis sind durch OEM im Rahmen einer aktiven und partnerschaftlichen Einbindung zu nutzen, um hieraus gemeinschaftliche Vorteile zu ziehen. Potentiale: Verkürzung der Projektauflaufzeit der Fahrzeugentwicklung um 4 bis 5 Monate inkl. Kostenvorteile. Die Verwirklichung dieser Potentiale sind jedoch nur in einer reziproken Partnerschaft realisierbar. Im Vergleich zu einer vertikalen Integration, erweist sich eine Lieferantenintegration innerhalb der Produktentwicklung als effektivere Strategie. |

Tabelle 10: Publikationen interorganisatorischer Partnerschaften (3/3)
(Quelle: Autor)

2.3.2. Pie Sharing und Pie Expansion

Die gemeinschaftliche Erwirtschaftung zusätzlicher Gewinne ist eines der primären Ziele von Unternehmenspartnerschaften.¹⁹⁷ Lange Zeit wurde bei Lieferanten-Abnehmer Beziehungen ausschließlich das Gebiet des Pie Expansion betrachtet, um zu erforschen, wie ein gemeinschaftlicher Output durch partnerschaftsspezifische Investitionen, interorganisatorisches Lernen und andere Methoden weiter zu vergrößern ist.¹⁹⁸ Dies deckt sich mit dem im vorangegangenen Kapitel 2.3.1 dargelegten Forschungsstand zu Entwicklungspartnerschaften, der primär in Richtung Leistungssteigerung durch interorganisatorische Zusammenarbeit ausgelegt ist. Deutlich unterrepräsentiert ist im Gegensatz zum Pie Expansion der Forschungsstand des partnerschaftlichen Pie Sharing.¹⁹⁹ Dabei sind Pie Expansion und Pie Sharing essentielle und gemeinschaftlich zu betrachtende Konzepte mit zwei Seiten einer Medaille:²⁰⁰ Während sich Pie Expansion als Win-Win-Szenario gestaltet, da sich aus partnerschaftlicher Sicht der Gesamtertrag vergrößert, entwickelt sich Pie Sharing zunehmend zu einer spieltheoretischen Win-Lose-Interpretation, da der absolut aufteilbare Ertrag im Machtkampf der beiden Partner bestimmt wird.²⁰¹

Folgende Abbildung 20 visualisiert die innerhalb des ScienceDirect Verlag gelisteten Publikationen zum Forschungsinhalt Pie Sharing über die Jahre 2005 bis 2017. Wie anhand der linearen Trendlinie ersichtlich, ist in den letzten Jahren ein starker Zuwachs an Forschungsaktivitäten im Fachgebiet zu erkennen. Der Forschungsstrang des Pie Expansion bzw. Pie Sharing wurde dabei von Jap im Jahre 1999 eingeführt und unterliegt der in Kapitel 2.1.1 dargelegten Definition.²⁰² Jap analysierte erstmals den Einfluss von Pie Sharing Methoden im Umfeld interorganisatorischer Entwicklungspartnerschaften auf die Bereitschaft von Partnern zu einer weiteren zukünftigen Zusammenarbeit.²⁰³

¹⁹⁷ Vgl. Wagner et al. (2011), S. 33.

¹⁹⁸ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1061; Jap (2001a), S. 86.

¹⁹⁹ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1061f; Jap (2001a), S. 86.

²⁰⁰ Vgl. Wagner et al. (2010), S. 841.

²⁰¹ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1062.

²⁰² Jap (1999), S. 461.

²⁰³ Vgl. Jap (2001a), S. 86ff.

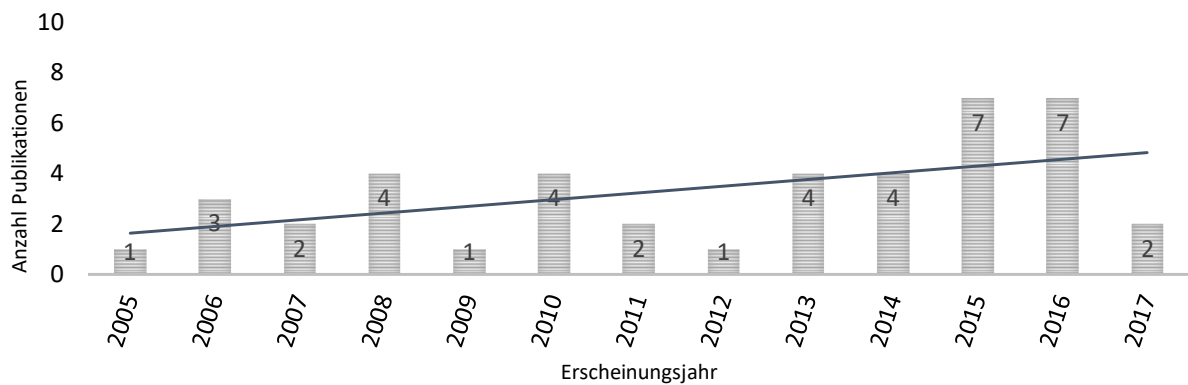


Abbildung 20: Trendverlauf Publikationen Pie Sharing²⁰⁴
(Quelle: Autor)

Unternehmen, die in Entwicklungspartnerschaften kooperieren, liefern als Inputgröße und zur Verwirklichung des gemeinschaftlichen Projektes materielle (z.B. finanzielle Mittel oder Personal) und immaterielle (z.B. Wissen oder Patente) Ressourcen in unterschiedlichster Art und Menge.²⁰⁵ In Forschungen der menschlichen Psychologie wie auch in Forschungen im Bereich von partnerschaftlichen Entwicklungsprojekten beurteilten Individuen eine faire Output-Aufteilung in Relation zum eingebrachten Input aller Beteiligten.²⁰⁶ Fairness ergibt sich daher als eine subjektive Auffassung, ob ein partnerschaftlicher Output gerecht unter den Beteiligten verteilt ist, relativ zu den eingebrachten Input Anteilen der jeweiligen Partner.²⁰⁷ Gemäß Husted & Folger definiert sich Fairness daher als die Wahrnehmung, „*that a decision, outcome, or procedure is both balanced and correct.*“²⁰⁸ Eine faire Output-Aufteilung zwischen Partnern mit Hilfe von Verteilungsregeln ermöglicht die Berücksichtigung anteiliger Inputgrößen der Partner am erzeugten Output.²⁰⁹ Die partnerschaftliche Aufteilung des gemeinschaftlich generierten Kuchens wird von Dyer et al. bewusst unkompliziert geschildert: „*Each firm brings some resources to the table which, when combined, are able to synergistically generate more value than would be possible if the resources were kept separate. The two parties estimate the size of the pie to be created and then negotiate a split of the pie. According to the resource dependence perspective, we would expect that the partners who bring the more critical (i.e., scarce) resources to the relationship will be able to*

²⁰⁴ Schlagwortsuche innerhalb der ScienceDirect Datenbank für "Pie-Sharing" OR "Distributive-Fairness" OR "Distributive-Justice" in den Kategorien "Article Titles" OR "Abstract" OR "Keywords" mit Sucheinschränkung auf Artikel in denen die Begriffe "Partnerships" OR "Buyer-Supplier" OR "Business-to-Business" OR "Supply-Chain" enthalten sind.

²⁰⁵ Vgl. Wagner et al. (2010), S. 843.

²⁰⁶ Vgl. Jap (2001a), S. 90.

²⁰⁷ Vgl. Husted/Folger (2004), S. 720.

²⁰⁸ Husted/Folger (2004), S. 720.

²⁰⁹ Vgl. Jap (2001a), S. 90.

*appropriate a higher percentage of the rents.*²¹⁰ Allerdings erscheint dies in Entwicklungspartnerschaften als äußerst herausfordernd, da die materiellen und vor allem immateriellen Input-Leistungen, die zum Erfolg des Entwicklungsprojektes führen, sich in ihrer monetären Bewertung als komplex erweisen und das zukünftige Projektergebnis einer verstärkten Ex-ante-Ungewissheit unterliegt.²¹¹ Zusätzlich wird dies dahingehend erschwert, dass sich eine als fair wahrgenommene Output-Aufteilung im Auge des Betrachters definiert und mit einer objektiven Realität nicht übereinstimmen muss.²¹² Als grundlegende Verteilungsmethoden zur Output-Aufteilung wird zwischen den zwei folgenden substantziellen Theorien unterschieden:²¹³

- (1) Equity Theorie. Die Aufteilung des partnerschaftlichen Outputs erfolgt in Relation der eingebrachten Inputgrößen.²¹⁴ Der Beteiligte, der den größeren Input erbringt, erhält den entsprechend größeren Output vom Kuchen. Als fair definiert sich damit eine Aufteilung nach korrespondierendem Input/Output Ratio der Partner.
- (2) Equality Theorie. Die Aufteilung des partnerschaftlichen Outputs erfolgt in gleichem Maße. Alle Beteiligten erhalten den gleichen Anteil am Kuchen, unabhängig von deren Inputgröße, im Sinne einer 50/50-Verteilung.

Die situativ richtige Auswahl der obigen Verteilungsmethoden unterstützt die Beziehungsqualität von Unternehmenspartnerschaften positiv.²¹⁵ Eine universelle Anwendbarkeit und Akzeptanz der Equity Theorie ist jedoch nicht gegeben, da in der Unternehmenspraxis unterschiedliche Faktoren wie Kultur und Nationalität einen Einfluss auf eine als fair empfundene Ertragsaufteilung ausüben.²¹⁶ Zwar sind sich Unternehmen der theoretischen Vorteile partnerschaftlicher Beziehungen bewusst, dennoch zeigt sich in der Praxis ein faires Pie Sharing als äußerst herausfordernd, da beide Partner intensiv um den aufzuteilenden Ertrag des partnerschaftlichen Outputs konkurrieren.²¹⁷ Um allerdings die Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der Supply-Chain sicherzustellen, erweist sich sowohl das Verständnis als auch die praktische Umsetzung einer fairen Aufteilung von gemeinschaftlich

²¹⁰ Dyer et al. (2008), S. 138.

²¹¹ Vgl. Jap (2001a), S. 87.

²¹² Vgl. Walster et al. (1973), S. 152; Adams (1963), S. 423; Deutsch (1985), S. 12.

²¹³ Vgl. Jap (2001a), S. 89.

²¹⁴ Vgl. Adams (1963), S. 422ff.

²¹⁵ Vgl. Jap (2001a), S. 96.

²¹⁶ Vgl. Scheer et al. (2003), S. 312.

²¹⁷ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1061f.

generierten Leistungen und Erträgen als essentielle Determinante.²¹⁸ In Bezug auf eine faire Output-Verteilung in Partnerschaften wurde jedoch durch Cheung et al. festgestellt, „[that] there is no guarantee there will be parity of benefits or that relational learning is even mutually beneficial.“²¹⁹ In ähnlicher Form äußerten sich Brito & Miguel, „[that] it is not plausible to expect that collaborative relationships provide balanced gains to all participants.“²²⁰

Die Etablierung einer Partnerschaft erfolgt zwar auf Vereinbarungen zu gemeinsamen Wertsteigerungen, allerdings bleibt unklar, ob der Output dieser Wertsteigerungen fair zwischen den dyadischen Mitgliedern verteilt wird. Bisherige Forschungen lieferten hierzu gegensätzliche Resultate.²²¹ Aus Abnehmerperspektive wird ein partnerschaftliches Pie Expansion beispielsweise nur dann als vorteilhaft und gerecht empfunden, wenn dieses zu einem absoluten Ertragszuwachs beim Abnehmer führt.²²² In der Studie von Wagner & Lindemann wurde festgestellt, dass bei 40 % der befragten Abnehmer die partnerschaftlichen Erträge einseitig zu ihren Gunsten verteilt wurden, wohingegen in keinem Fall im Rahmen der Erhebung der Lieferant überproportional gegenüber dem Abnehmer profitierte.²²³ Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Forschungen von Cheung et al., in denen ausgewertet wurde, dass bei einem interorganisatorischen Wissensaustausch derjenige Partner überproportional profitiert, der dem Kunden am nächsten steht.²²⁴ Demgegenüber erforschten Fang et al. jedoch, dass Abnehmer nur unterproportionale Ertragsanteile am partnerschaftlich generierten Ertrag erhalten, welches sich durch einseitige Abhängigkeiten des Abnehmers von seinem Lieferanten begründete.²²⁵ In jedem Fall werden Partnerschaften aber dadurch geprägt, dass mindestens einer der beiden Partner der Wahrnehmung unterliegt, weniger vom gemeinschaftlich erwirtschafteten Kuchen erhalten zu haben, als dieser es als gerecht interpretieren würde.²²⁶ In diesem Zusammenhang konnten Poppo & Zhou darlegen, dass sich eine faire Ertragsdistribution zwischen Partnern positiv auf die partnerschaftliche Austauschperformance auswirkt.²²⁷

²¹⁸ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1062.

²¹⁹ Cheung et al. (2011), S. 1077.

²²⁰ Brito/Miguel (2017), S. 61f.

²²¹ Vgl. Nyaga et al. (2010), S. 101f.

²²² Vgl. Wagner et al. (2010), S. 846.

²²³ Vgl. Wagner/Lindemann (2008), S. 548.

²²⁴ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1077.

²²⁵ Vgl. Fang et al. (2008), S. 332f.

²²⁶ Vgl. Nyaga et al. (2010), S. 102.

²²⁷ Vgl. Poppo/Zhou (2014), S. 1521f.

Neben der Fairness des Pie Sharing entwickelten sich als weitere Forschungszeige der Fairness-Literatur noch die Forschung der Procedural Fairness und die der Interactional Fairness heraus. Procedural Fairness widmet sich der Analyse von Verfahrens- und Prozessgerechtigkeit durch die Bestimmung, ob Entscheidungsprozesse zwischen Partnern im Sinne von Kommunikation und Beschlussfassung auf gleicher Augenhöhe stattfinden.²²⁸ Fragestellungen der Procedural Fairness im Kontext von Partnerschaften untersuchen daher verstärkt, welchen Einfluss die jeweiligen Unternehmen im Transaktionsprozess haben, die Entscheidungen ihres Partners hinsichtlich des gemeinschaftlichen Projektes zu beeinflussen.²²⁹ Interactional Fairness bezieht sich auf die Analyse der Qualität des interpersonellen Austauschs beider Partner in Form von Transparenz, Informationsoffenheit, Respekt, Ehrlichkeit, etc.²³⁰ Obwohl sich per se alle diese Forschungszeige der Fairness-Literatur für Analysen von Partnerschaften eigenen, resümieren Zaefarian et al., dass deren relative Signifikanz sich aus dem speziellen Untersuchungsgegenstand ergeben.²³¹ Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Trada & Goyal welche darlegen, dass sich die Fairness der Ertragsdistribution (d.h. Pie Sharing Fairness) als wichtigste Fairness-Dimension von Partnerschaften erweist, wenn der Untersuchungsgegenstand die Gefahren der Austauschbeziehung im Hinblick auf die partnerschaftliche Performance analysiert.²³² Da sich diese Arbeit auf Entwicklungspartnerschaften im Untersuchungsgegenstand der Kausalbeziehungen des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus konzentriert, erweist sich der Forschungszeig der Pie Sharing Fairness als passend, wohingegen die anderen Fairness Dimensionen eine untergeordnete Rolle spielen und damit nicht weiter betrachtet werden. Die folgende Tabelle 11 und Tabelle 12 liefern einen Überblick über die im Bereich des Pie Sharing für diese Arbeit als relevant eingestuften Forschungen und fassen deren wesentliche Forschungsprämissen und -ergebnisse zusammen.

²²⁸ Vgl. Ireland/Webb (2007), S. 493f; Luo et al. (2015), S. 608.

²²⁹ Vgl. Jokela/Söderman (2017), S. 269; Huo et al. (2016), S. 13.

²³⁰ Vgl. Cropanzano et al. (2002), S. 326; Jokela/Söderman (2017), S. 269; Huo et al. (2016), S. 13.

²³¹ Vgl. Zaefarian et al. (2016), S. 160ff.

²³² Vgl. Trada/Goyal (2017), S. 143.

| Forschung | Perspektive | Methodik & Stichprobe. Industriefokus. Untersuchungsort. | Forschungsgegenstand | Wesentliche Resultate und Forschungsbeiträge |
|--------------------------|--|--|---|--|
| Jokela/Söderman (2017) | Lieferanten- & Abnehmerperspektive | Multiple Case Study mit 24 Unternehmen. Metall- und Maschinenindustrie. Finnland. | Welche Verbindungen bestehen zwischen Fairness und Commitment innerhalb von Supply-Chain Partnerschaften? | Das Commitment des Abnehmers, bezugnehmend auf dessen Supply-Chain Partnerschaften mit seinem Lieferanten, hat einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung des Lieferanten, wie dieser die Fairness der Ertragsaufteilung innerhalb der Partnerschaft wahrnimmt. Eine erhöhte Fairness-Wahrnehmung des Lieferanten wird durch diesen in Form von steigenden partnerschaftsspezifischen Investitionen und Bestrebungen der partnerschaftlichen Performancesteigerung positiv erwidert, welches wiederum die Fairness-Wahrnehmung des Abnehmers steigert. |
| Poppo/Zhou (2014) | Dyadische Lieferanten- & Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 366 (46%) von 800. Lieferantenbefragung: 283 (77%) von 366. Industrieübergreifend. China. | Welchen Einfluss hat eine faire Vertragsgestaltung in Partnerschaften auf die Austauschperformance der beteiligten Unternehmen? | Eine vertraglich faire Ertragsdistribution zwischen Unternehmenspartnern wirkt sich positiv auf die partnerschaftliche Austauschperformance der beteiligten Unternehmen. |
| Narasimhan et al. (2013) | Lieferanten- & Abnehmerperspektive | 218 (75%) von 289. Industrieübergreifend. N/A. | Welchen Einfluss hat Fairness auf die Performance von Supply-Chain Partnerschaften? | Die Steigerung von Verfahrensgerechtigkeit, Verteilungsgerechtigkeit und interaktionalen Gerechtigkeit führt zu Verbesserung der partnerschaftlichen Supply-Chain Performance. Alle Gerechtigkeitsdimensionen sind dabei wichtig und die Übererfüllung einer Dimension kann eine Untererfüllung einer anderen Dimension nicht kompensieren. |
| Coley et al. (2012) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 183 (10%) von 1846. Industrieübergreifend. Deutschland & Schweiz. | Welchen Einfluss hat ein nach Equity Theorie ungleich verteiltes Ressourcenverhältnis, auf die Bereitschaft der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer? | Ein Pie Sharing zu Ungunsten des Abnehmers mindert dessen Bereitschaft für eine zukünftige Zusammenarbeit mit dem Lieferanten. Der Einfluss eines immateriellen Ungleichgewichts wiegt dabei stärker als bei einem materiellen Ungleichgewicht. Ein unausgeglichenes Pie Sharing zwischen Partnern hat bei kurzzeitigen Beziehungen einen größeren negativen Einfluss auf die Bereitschaft der zukünftigen Zusammenarbeiten, als bei langfristigen Beziehungen. |
| Liu et al. (2012) | Dyadische Lieferanten- & Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 216 (85%) von 255. Lieferantenbefragung: 269 (36%) von 746. Haushaltswarenindustrie. China. | Welchen Einfluss hat Fairness auf die partnerschaftliche Lieferanten-Abnehmer Performance? | Fairness ist keine direkte Determinante, die zu Steigerungen der Performance führt. Allerdings beeinflusst Fairness die Verbesserung des partnerschaftlichen Wissensaustauschs, Engagement, und Investitionssteigerungen in die gemeinsame Beziehung, welches sich positiv auf die Lieferanten-Abnehmer Performance ausübt. |
| Wagner et al. (2011) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 183 (10%) von 1846. Industrieübergreifend. Deutschland & Schweiz. | Welchen Einfluss übt Outcome Fairness auf das Fortbestehen und die Bereitschaft einer zukünftigen partnerschaftlichen Zusammenarbeit aus? | Durch die Bereitschaft einer fairen Ertragsaufteilung und dem entgegenkommen von Vertrauen, ist es dem Lieferanten möglich, das Interesse des Abnehmers an einer weiteren und zukünftigen Zusammenarbeit zu steigern. |
| Cheung et al. (2011) | Dyadische Lieferanten- & Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 5 (100%) von 5. Lieferantenbefragung: 126 (93%) von 136. Industrieübergreifend. 16 Länder. | Welchen Einfluss hat ein interorganisatorischer Wissensaustausch auf die partnerschaftliche Leistungssteigerung und wer profitiert vom Wissensaustausch am meisten? | In einem interorganisatorischen Wissensaustausch profitiert derjenige Partner von überproportionalen Leistungssteigerungen gegenüber dem anderen Partner, der dem Kunden am nächsten steht. Im Speziellen, gelingt es dem Abnehmer durch das Wissen des Lieferanten eigene Effizienzen zu steigern, die andernfalls ungenutzt blieben. Bezugnehmend auf Pie Sharing erhält von der gesamtoptimierten Leistungssteigerung der Lieferant nur einen kleineren Teil des Kuchens. |

Tabelle 11: Publikationen Pie Sharing (1/2)
(Quelle: Autor)

| Forschung | Perspektive | Methodik & Stichprobe. Industriefokus. Untersuchungsort. | Forschungsgegenstand | Wesentliche Resultate und Forschungsbeiträge |
|-------------------------|--|--|--|---|
| Wagner et al. (2010) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 183 (10%) von 1846. Industrieübergreifend. Deutschland & Schweiz. | Welchen Einfluss hat das Zusammenspiel zwischen partnerschaftlicher Ertragssteigerung und partnerschaftlicher Ertragsaufteilung auf die Zufriedenheit und zukünftige Fortführung von Lieferanten-Abnehmer Beziehungen? | Aus Sicht des Abnehmers wird ein partnerschaftliches Pie Expanding nur dann als vorteilhaft angesehen, wenn dies auch mit in einem absolutem Ertragszuwachs seines partnerschaftlichen Anteils einhergeht. Erhält der Abnehmer trotz Pie Expanding den gleichen absoluten Anteil, wird die Ertragsaufteilung als ungerecht empfunden und führt zu einer Unzufriedenheit bezugnehmend auf die gemeinschaftliche Projektarbeit mit dem Lieferanten. Abnehmer empfinden eine partnerschaftliche Wertsteigerung nur dann als positiv, wenn diese mit einer Vergrößerung ihres Ertrags verbunden ist. |
| Wagner/Lindemann (2008) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 142 (40%) von 354. Automobil-, Lebensmittel-, Maschinenbau- & Chemieindustrie. Deutschland. | Welche Determinanten beeinflussen das Pie Sharing zwischen Partnern? | Bei 60% der befragten Unternehmen wurde der Ertrag in subjektiver Wahrnehmung der Abnehmer gerecht zwischen Abnehmer und Lieferant aufgeteilt, wohingegen bei 40% der Befragten der Abnehmer von der Ertragsaufteilung positiver als der Lieferant profitierte. In keinem Fall erhielt der Lieferant einen überproportionalen Ertragsanteil. Die tendenzielle Ertragsaufteilung zu Gunsten der Abnehmer ist nicht induziert durch deren Machtstellung, welches mit der "Unternehmensgröße" gemessen wurde. Beziehungsqualität, Motivationsgründe des Lieferanten, Ziele der Partnerschaft und die angewandte Verteilungsmethodik bestimmen die partnerschaftliche Allokation des Ertrags. |
| Dyer et al. (2008) | N/A | Konzeptioneller Ansatz. | Wie können die in einer Partnerschaft erwirtschafteten Erträge fair zwischen den Partnern aufgeteilt werden? | Bei der Aufteilung des partnerschaftlichen Kuchens ist zwischen den individuellen und den gemeinschaftlichen Erträgen der Partnerschaft zu unterscheiden. Der gemeinschaftliche Teil der Erträge lässt sich mit Hilfe der Resource Dependence Theory methodisch aufteilen: Der Partner, der die wertvollsten, rarsten und am schwersten imitierbaren Ressourcen eingebracht hat, erhält den entsprechend größten Teil des Kuchens. |
| Fang et al. (2008) | Dyadische Lieferanten- & Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 188 (51%) von 367. Lieferantenbefragung: 64 (47%) von 135. Industrieübergreifend. N/A. | Welchen Einfluss hat die Involvierung des Abnehmers in den Produktentwicklungsprozess des Lieferanten aufgrund von partnerschaftsspezifischen Investitionen zu einer absoluten Wertsteigerung des Produktes. Partnerschaftsspezifische Investitionen beeinflussen neben der Größe des Value Pie auch die Ertragsaufteilung zwischen den Partnern. Von der gemeinschaftlichen Wertsteigerung erhält der Abnehmer nur einen reduzierten Anteil, da sich aufgrund seiner partnerschaftsspezifischen Investitionen seine Abhängigkeit zum Lieferant erhöht, welche sich negativ auf dessen Ertragsanteil ausübt. | Die Involvierung des Abnehmers in den Produktentwicklungsprozess des Lieferanten führt aufgrund von partnerschaftsspezifischen Investitionen zu einer absoluten Wertsteigerung des Produktes. Partnerschaftsspezifische Investitionen beeinflussen neben der Größe des Value Pie auch die Ertragsaufteilung zwischen den Partnern. Von der gemeinschaftlichen Wertsteigerung erhält der Abnehmer nur einen reduzierten Anteil, da sich aufgrund seiner partnerschaftsspezifischen Investitionen seine Abhängigkeit zum Lieferant erhöht, welche sich negativ auf dessen Ertragsanteil ausübt. |
| Jap (2001a) | Lieferantenperspektive | Lieferantenbefragung: 299 (33%) von 908. Industrieübergreifend. USA. | Welchen Einfluss haben die Pie Sharing Methoden (Equity & Equality Sharing) auf die Beziehungsqualität von Unternehmenspartnerschaften, im Umfeld von komplexen Forschungs- und Entwicklungsprojekten. | In Abhängigkeit der Pie Sharing Methodik, basierend auf unternehmensspezifischen Ressourcenallokationen und partnerschaftlichen Zielsetzungen, verbessert bzw. verschlechtert sich die Zufriedenheit und die Bereitschaft einer zukünftigen Zusammenarbeit. Eine situativ richtige Auswahl und adäquate Anwendung von Pie Sharing Prinzipien unterstützt die Beziehungsqualität und das Bestehen der Unternehmenspartnerschaft. |
| Kumar et al. (1995) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 762 (23%) von 3240. Autohändler. USA & Niederlande. | Welchen Einfluss hat ein fairer Arbeitsablauf und eine faire Ertragsaufteilung auf die Beziehung zwischen Lieferant und Abnehmer? | Sowohl ein fairer Arbeitsablauf als auch eine faire Ertragsaufteilung beeinflusst die Lieferanten-Abnehmer Beziehungsqualität positiv. Ein fairer Arbeitsablauf wirkt sich hierbei jedoch signifikanter auf die Beziehungsqualität aus, als eine faire Ertragsaufteilung zwischen den Partnern. |

Tabelle 12: Publikationen Pie Sharing (2/2)
(Quelle: Autor)

2.3.3. Opportunismus

Forschungen auf dem Gebiet des Opportunismus sind in der Vergangenheit im Wesentlichen aus zwei theoretischen Bezugsrahmen heraus geprägt worden: Erstens, die Principal Agent Theory, in welcher Opportunismus überwiegend als das Resultat von Informationsasymmetrien zwischen dem Prinzipal und seinem Agenten behandelt wurde.²³³ Gemäß der Principal Agent Theory ergeben sich Informationsasymmetrien dabei aus der Verantwortungsdelegation des Prinzipals an seinen Agenten. Hierdurch ist es dem Agenten aufgrund einer unvollständigen Informationslage seines Prinzipals über eigene Entscheidungsfindung möglich ist, die vom Prinzipal an ihn delegierte Verantwortung eigennützig und nicht in dessen Sinne wahrzunehmen.²³⁴ Zweitens, die Transaktionskostentheorie, in welcher Opportunismus als Treiber von Transaktionskosten behandelt und auf deren Vermeidung mittels Governance-Mechanismen hin analysiert wurde.²³⁵ Die Opportunitätsrisiken einer Transaktion erhöhen die Kosten einer Externalisierung, wodurch das Zustandekommen der Transaktion hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit zu hinterfragen ist.²³⁶ Als Mittel zur Minimierung des Opportunismus konzentrierten sich vergangene Forschungen der Transaktionskostentheorie vor allem auf die Auswirkungen von Governance-Mechanismen in Form von formellen oder informellen Sicherheitsmaßnahmen oder der Installation von Kontroll- und Anreizmechanismen.²³⁷ Der Anreiz und das zugrundeliegende ökonomische Kalkül opportunistischen Handelns sollen mit derartigen Mechanismen minimiert werden, da diese die Wahrscheinlichkeit erhöhen bei Opportunismus erwischt zu werden, oder die Auswirkungen drohender Strafkosten verstärken.²³⁸ Wie von Jap & Anderson im Zuge ihrer Forschung resümiert, führen derartige Maßnahmen allerdings niemals zu einer Eliminierung opportunistischen Verhaltens, da *„despite the firm’s best efforts to erect governance structures that reduce opportunism and preserve outcomes, there is always some opportunism that remains once the transaction is in place“*.²³⁹ Folgende Abbildung 21 visualisiert die innerhalb des ScienceDirect Verlag gelisteten Publikationen zum Forschungsinhalt des Opportunismus über die Jahre 2005 bis 2017. Wie

²³³ Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 305ff; Eisenhardt (1989), S. 57ff.

²³⁴ Vgl. Yan/Kull (2015), S. 408.

²³⁵ Vgl. Wang et al. (2013), S. 111ff; Yan/Kull (2015), S. 408.

²³⁶ Vgl. Bhattacharya et al. (2015), S. 260.

²³⁷ Vgl. Carson et al. (2006), S. 1058ff; Judge/Dooley (2006), S. 23ff; Yan/Kull (2015), S. 407; Dyer (1997), 551ff; Walter et al. (2015), S. 957.

²³⁸ Vgl. Jap et al. (2013), S. 216f.

²³⁹ Jap/Anderson (2003), S. 1684.

anhand der linearen Trendlinie ersichtlich, ist auch innerhalb dieses Fachgebietes in den letzten Jahren ein starker Zuwachs an Forschungsaktivitäten ersichtlich.

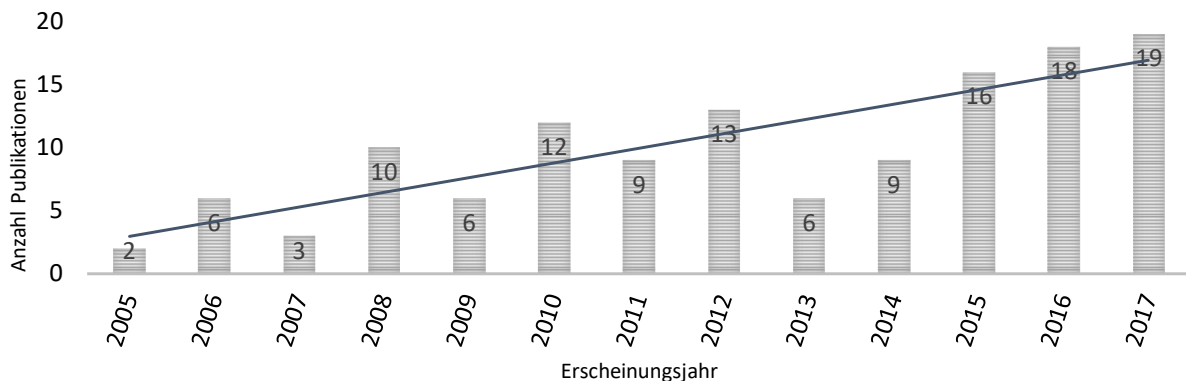


Abbildung 21: Trendverlauf Publikationen Opportunismus²⁴⁰
(Quelle: Autor)

Während Opportunismus im Kontext von Transaktionsgeschäften ausgiebig untersucht wurde, bleibt unterrepräsentiert, wie Opportunismus sich in partnerschaftlichen Austauschbeziehungen manifestiert.²⁴¹ Trotz Analysen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen bauen insbesondere Entwicklungspartnerschaften auf einem noch ausbaufähigen Forschungsstand hinsichtlich partnerschaftlichem Opportunismus auf.²⁴² Die zugrunde liegende obskure Natur von Entwicklungspartnerschaften, welche durch einen hohen Grad an Innovation und Ungewissheit geprägt ist und sich aus wissensbasierten und komplexen Ressourcenkombinationen zusammensetzt, hat zur Folge, dass opportunistische Verhaltensweisen der Partner verstärkt werden.²⁴³ Vergangene Forschungen bündelten diese Art der Ungewissheit von Entwicklungspartnerschaften oftmals unter dem Konstrukt „Uncertainty“, welches einen positiven Einfluss auf Opportunismus ausübt, da Partner diese Unsicherheit zu ihrem eigenen Vorteil ausnutzten.²⁴⁴ Als Ursachen des Opportunismus von Entwicklungspartnerschaften richtete sich der Fokus der bisherigen Literatur vor allem auf partnerschaftsspezifische Investitionen, Unsicherheiten und die Frequenz des gegenseitigen Austauschs.²⁴⁵ Obwohl sich zum Schutz des Abnehmers der bisherige Forschungsfokus eher

²⁴⁰ Schlagwortsuche innerhalb der ScienceDirect Datenbank für "Opportunism" in den Kategorien "Article Titles" OR "Abstract" OR "Keywords" mit Sucheinschränkung auf Artikel in denen die Begriffe "Partnerships" OR "Buyer-Supplier" OR "Business-to-Business" OR "Supply-Chain" enthalten sind.

²⁴¹ Vgl. Lumineau/Quélin (2012), S. 78.

²⁴² Vgl. Das/Rahman (2010), S. 55f.

²⁴³ Vgl. Yan/Kull (2015), S. 405; Wagner/Hoegl (2007), S. 63; Bidault/Castello (2010), S. 34

²⁴⁴ Vgl. Hawkins et al. (2008), S. 903; Bhattacharya et al. (2015), S. 261; Crosno/Dahlstrom (2008), S. 192.

²⁴⁵ Vgl. Bhattacharya et al. (2015), S. 258ff; Trada/Goyal (2017), S. 135f.

auf Lieferanten-Opportunismus konzentrierte, äußert sich opportunistisches Verhalten durch beide Partner und ist daher in der Forschungsintensität gleichermaßen zu berücksichtigen:²⁴⁶

- (1) Opportunistische Verhaltensweisen der Abnehmer ggü. Lieferanten: Erzwingen von Preisreduktionen, gegenseitiges Auspielen der Lieferanten, bewusste Äußerung unklarer Anforderungen gekoppelt mit wiederkehrenden Änderungsanforderungen, Erzwingen zusätzlicher Leistungen ohne wirtschaftliche Kompensation, Ex-ante-Zurückhaltung von Informationen, um geringere Angebotspreise zu erhalten und Ex-post-Vorteile zu verwirklichen, Ausnutzung dominierender Machtpositionen etc.
- (2) Opportunistische Verhaltensweisen der Lieferanten ggü. Abnehmern: Begrenzung des Verantwortlichkeitsumfangs, Lieferung geringerer Leistungen im Vergleich zu dem Versprochenen, Ausnutzung steigender Abhängigkeiten des Abnehmers vom Lieferanten, Einsetzung von Zweiter-Wahl-Ressourcen, Terminverzögerung etc.

Opportunismus entfaltet sich, wann immer deren Umsetzbarkeit zur Maximierung individueller Wertsteigerung gegeben ist.²⁴⁷ Der in einer Partnerschaft ausgeübte Opportunismus beeinträchtigt die gemeinschaftlichen Anreize und beidseitigen Verpflichtungen zur interorganisatorischen Leistungssteigerung. Opportunismus beeinträchtigt die partnerschaftliche Zielerreichung und untergräbt den Glauben und das Vertrauen in die Handlungen des jeweiligen Partners.²⁴⁸ Obwohl die Ursachen und Auswirkungen von opportunistischem Verhalten in Partnerschaften in der Realität niemals isoliert voneinander, sondern simultan stattfinden, konzentrierten sich die Analysen vergangener Forschungen überwiegend nur auf die Ursachen oder nur auf die Auswirkungen von Opportunismus, ohne diese in einem zentralen und ganzheitlichen Forschungskontext zu betrachten. Die folgende Tabelle 13 und Tabelle 14 liefern einen Überblick über die im Bereich des Opportunismus für diese Arbeit als relevant eingestuften Forschungen und fassen deren wesentlichen Forschungsprämissen und -ergebnisse zusammen.

²⁴⁶ Vgl. Bhattacharya et al. (2015), S. 258f.

²⁴⁷ Vgl. Wang et al. (2013), S. 125.

²⁴⁸ Vgl. Luo (2007b), S. 41.

| Forschung | Perspektive | Methodik & Stichprobe. Industriefokus. Untersuchungsort. | Forschungsgegenstand | Wesentliche Resultate und Forschungsbeiträge |
|---------------------------|--|---|---|---|
| Bhattacharya et al.(2015) | Dyadische Lieferanten- & Abnehmerperspektive | Dyadische Erhebung: 51 (43%) von 120 Lieferanten-Partnerschaften. Industrieübergreifend. Australien. | Welche Ursachen des Lieferanten-Opportunismus führen auch zu einem Abnehmer-Opportunismus? | Bisherige Forschungen analysierten in Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften zum Schutz des Abnehmers hauptsächlich Ursachen, welche die Intensität des Opportunismus des Lieferanten beeinflussten, und zwar: Partnerschaftsspezifische Investitionen, Unsicherheit des partnerschaftlichen Projektes und Frequenz des gegenseitigen Austauschs. Auf Seiten des Abnehmers beeinflusst jedoch ausschließlich die Frequenz des gegenseitigen Austauschs den Abnehmer-Opportunismus, wohingegen die beiden anderen Ursachen keinen signifikanten Einfluss auf den Opportunismus des Abnehmers ausüben. |
| Yan/Kull (2015) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 426 (16%) von 2625. Industrieübergreifend. USA & China. | Welche projektspezifischen und welche beziehungsspezifischen Gegebenheiten intensivieren Opportunismus und wie übt sich dies auf die Qualität und Effizienz des Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft aus? | Mit der Erhöhung der Produktkomplexität intensiviert sich das opportunistische Verhalten des Lieferanten. Ein opportunistisches Verhalten des Lieferanten wirkt sich dabei negativ auf die Qualität und Effizienz des interorganisatorischen Entwicklungsprojektes aus. |
| Luo et al. (2015) | Dyadische Lieferanten- & Abnehmerperspektive | Dyadische Erhebung: 225 (25%) von 900 Partnerschaften. Haushaltswarenindustrie. China. | Welchen Einfluss üben die Fairness Dimensionen auf intensiven bzw. schwachen Opportunismus innerhalb von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften aus und welche Auswirkung hat dies auf Governance Kosten? | Intensiver Opportunismus definiert sich durch Brüche vertraglich fixierter Regelungen, wohingegen schwacher Opportunismus durch Brüche von Beziehungsnormen geprägt ist. Fairness der Ertragsdistribution hat eine negative Auswirkung auf intensiven Opportunismus innerhalb von Partnerschaften, wohingegen die Procedural und Interactional Fairness negative Auswirkungen auf schwachen Opportunismus darstellten. Signifikante Auswirkungen auf Governance Kosten ergeben sich vor allem bei intensiven Opportunismus. |
| Wang et al. (2013) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 400 (40%) von 1000. Industrieübergreifend. China. | Welchen Einfluss üben partnerschaftsspezifische Investitionen und partnerschaftliche Unsicherheiten auf den Opportunismus zwischen Lieferanten und Abnehmer aus und wie kann dieser mit Hilfe des partnerschaftlichen Sozialkapitals beschränkt werden? | Die Höhe des Sozialkapitals in Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften spielt keine signifikante Rolle in der Bestimmung dafür, ob sich Unternehmen entscheiden, opportunistisch zu agieren. Hingegen können Elemente des Sozialkapitals durch Unternehmen genutzt werden, um den Opportunismus des Partners zu mindern. So führt beispielsweise eine steigende Frequenz sozialer Interaktionen zwischen den Partnern zu einer Minderung opportunistischen Verhaltens. Zwar üben partnerschaftsspezifische Investitionen einen verstärkenden Einfluss auf den partnerschaftlichen Opportunismus aus, allerdings sind Auswirkungen von partnerschaftlicher Unsicherheit auf partnerschaftlichen Opportunismus deutlich höher zu bewerten. |
| Nyaga et al. (2013) | Dyadische Lieferanten- & Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 157 (96%) von 163. Lieferantenbefragung: 121 (78%) von 155. Abnehmer aus einem multinationalem Konzern im Bereich High-Tech. | Welchen Einfluss übt einseitige Machtausnutzung auf die Beziehungsqualität und Performance der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft aus, welche durch erhebliche Macht-Asymmetrie gekennzeichnet ist? | Beziehungs Performance und operationale Performance werden stark von der Machtausnutzung des Partners beeinflusst. Die Natur der Beziehung bestimmt, welche Art von Machtausnutzung (Reward Power, Mediated Power, Non-mediated Power) am geeignetsten erscheint, um die Performance der Partnerschaft zu steigern. |
| Samaha et al. (2011) | Dyadische & Lieferanten- & Abnehmerperspektive | Jahr 1: 984 (60%) von 1651; Jahr 2: 1004 (55%) von 1837; Jahr 3: 1089 (55%) von 1965. | Welche schädliche Einflüsse üben Ungerechtigkeiten innerhalb von Partnerschaften aus? | Ungerechtigkeiten innerhalb von Partnerschaften sind "Beziehungsgift", welche einen direkt negativ wirkenden Einfluss auf die Beziehung ausüben. Zusätzlich verstärken Ungerechtigkeiten andere partnerschaftlich-negativ wirkende Faktoren wie Konflikte und Opportunismus und untergraben gleichzeitig vorteilhafte Faktoren der Partnerschaft. |

Tabelle 13: Publikationen Opportunismus (1/2)
(Quelle: Autor)

| Forschung | Perspektive | Methodik & Stichprobe. Industriefokus. Untersuchungsort. | Forschungsgegenstand | Wesentliche Resultate und Forschungsbeiträge |
|-------------------------|--|--|---|--|
| Villena et al. (2011) | Abnehmerperspektive | Abnehmerbefragung: 132 (18%) von 730. Industriebereitend. Spanien. | Welchen Einfluss üben Investitionen in Sozialkapital auf die Leistung der Lieferanten-Abnehmer Beziehung aus? | Überinvestitionen in soziales Kapital beeinflussen die Leistungsfähigkeit einer Lieferanten-Abnehmer Beziehung negativ, da diese dem Gesetz des sinkenden Grenzertrags unterliegen. Der Grenzertrag der Leistungsfähigkeit nimmt ab, da durch die Erhöhung des Sozialkapitals opportunistisches Verhalten steigt und objektive Entscheidungsfindungen eingeschränkt werden. Drei Cluster beeinflussen Opportunismus in Partnerschaften wesentlich. Ökonomische Einflüsse: Partnerschaftliche Anteile und "mutual hostages" wirken negativ auf Opportunismus, wohingegen einseitig partnerschaftsspezifische Investitionen und ungleiche Gewinnverteilungen Opportunismus verstärken. Beziehungseinflüsse: Kulturelle Ungleichheiten und Inkompatibilitäten zwischen Zielsetzungen der jeweiligen Partner verstärken Opportunismus. Zeitliche Einflüsse: Zeitlich kurz beschränkte Partnerschaften und schneller Erfolgsdruck der jeweiligen Partner verstärken Opportunismus. |
| Das/Rahman (2010) | N/A | Konzeptioneller Ansatz. | Welche Determinanten beeinflussen Opportunismus in Partnerschaften? | |
| Crosno/Dahlstrom (2008) | N/A | Meta-Analyse von 54 Publikationen im Zeitraum von 1982 bis 2005. Industriebereitend. | Welche Rolle nimmt Opportunismus bei vergangenen Publikationen im Forschungsbereich von Austauschbeziehungen ein? | Basierend auf der metaanalytischen Forschung von 183 verschiedenen Effektgrößen aus 54 Publikationen konnte zusammenfassend festgestellt werden, dass opportunistisches Verhalten in Partnerschaften negativ mit der partnerschaftlichen Leistung, Zufriedenheit, Kommunikation und Normen in Verbindung zu setzen ist. |
| Hawkins et al. (2008) | N/A | Konzeptioneller Ansatz. | Welche Ursachen haben und welche Auswirkungen ergeben sich durch Opportunismus in Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften? | Mittels Meta-Analyse aus 40 Opportunismus Forschungen zwischen 1984 - 2005 konnten die folgenden historischen Analyseschwerpunkte erkannt werden. Hauptursachen des Opportunismus: Abhängigkeiten, Art der Formalisierung der Partnerschaft (z.B. Prozesse, Kontrollmittel, Vertragsformen, etc.), Beziehungsnormen (z.B. Vertrauen, Verantwortungen, Gemeinsamkeiten, etc.), partnerschaftliche Unsicherheiten. Hauptauswirkungen des Opportunismus: Performance, Make or Buy Entscheidungen, Kosten. |
| Jap/Anderson (2003) | Dyadische & longitudinale Lieferanten- & Abnehmerperspektive | 1. dyadische Erhebung: 220 (69%) von 275. 2. dyadische Erhebung: 154 (70%) von 167. Industriebereitend. USA. | Welche Wirksamkeit haben gängige Opportunismus-Absicherungsmaßnahmen auf die Performance des absichernden Unternehmens? | Bei geringem Level an Opportunismus steigern partnerschaftliche Investitionen und Vertrauen die Performance und zukünftigen Erwartungen an die Partnerschaft, wohingegen Zielkongruenz keine erkennbaren Wirkungen zeigt. Bei hohem Level an Opportunismus steigern Zielkongruenz und partnerschaftliche Investitionen die Performance und zukünftige Erwartungen an die Partnerschaft, wohingegen partnerschaftliches Vertrauen keine erkennbaren Wirkungen zeigt. |
| Jap (2001b) | Dyadische & longitudinale Lieferanten- & Abnehmerperspektive | 1. dyadische Erhebung: 220 (69%) von 275. 2. dyadische Erhebung: 154 (70%) von 167. Industriebereitend. USA. | Welche Einflüsse führen bei interorganisatorischen Partnerschaften zu Wettbewerbsvorteilen? | Partnerschaftsspezifische Investitionen führen innerhalb von interorganisatorischen Lieferanten-Abnehmer Beziehungen zu partnerschaftlichen Wettbewerbsvorteilen, welche sich wiederum positiv auf folgende Faktoren der Partnerschaft auswirken: Wirtschaftliche Erträge, Unternehmensbeziehung, Erwartungen der weiteren zukünftigen Zusammenarbeit. Bei Verdacht auf opportunistisches Verhalten des anderen Partners gegenüber dem eigenen Unternehmen erodieren partnerschaftliche Wettbewerbsvorteile allerdings mit der Zeit. |

Tabelle 14: Publikationen Opportunismus (2/2)
(Quelle: Autor)

2.4. Gründe verbleibender Herausforderungen trotz Lieferantenmanagements

Das vorliegende Kapitel 2.4 verdeutlicht in Ergänzung zu den in Kapitel 1.1 dargestellten Problemstellungen, warum trotz ausgiebigen Lieferantenmanagement weiterhin Herausforderungen in der Unternehmenspraxis bestehen, für die gemäß Forschungsstand noch keine Lösungsansätze gefunden wurden.

Aufgrund steigender Spezialisierungsgrade der Unternehmenswelt und zunehmender Arbeitsteilung sind Unternehmen mehr denn je auf die Leistungen externer Organisationen angewiesen, um ihre eigene Zukunft im Wettbewerbsumfeld sicherzustellen.²⁴⁹ Da Lieferanten den größten Anteil der Wertschöpfung i.H.v. circa 75 % am Gesamtfahrzeug und damit die größten Einsparpotentiale beeinflussen, wird der über die Märkte auf die OEM wirkende Kostendruck größtenteils an die Lieferanten weitergegeben. Dies setzt das Zusammenarbeitsmodell der Entwicklungspartnerschaft unter Spannung.²⁵⁰ Die Einforderung von Lieferanten-Preisnachlässen stellt für OEM die einfachste und schnellste Variante der Kosteneinsparung dar, welches mitunter deren weit verbreitete Anwendungshäufigkeit erklärt.²⁵¹ Um beispielsweise die Renditeziele des VW Konzerns gegenüber dem Wettbewerb zu stabilisieren, wurde 2014 ein Sparprogramm i.H.v. 5.000 Mio. EUR p.a. initiiert mit Maßnahmen, die laut VW Vorstand für deren Lieferanten „*deutlich, wirksam und auch schmerzhaft*“ sind.²⁵² Beträchtliche Kostensenkungsprogramme bei einem OEM führen jedoch zu einem Zugzwang bei anderen OEM und damit letztendlich zu einem Branchenbewegen, um die eigene Wettbewerbsposition gegenüber dem Mitbewerber nicht zu verschlechtern.²⁵³ Die Realisierung von OEM-Einsparprogrammen werden daher nach Experteneinschätzungen größtenteils von Lieferanten eingefordert, welches bei kurzfristigen Erfolgsoptimierungen in schmerzhafteste Kostenrunden und Gewinneinbußen der Lieferanten mündet und die interorganisatorische Beziehung belastet.²⁵⁴ Weitere aktuelle Beispiele derartig öffentlicher

²⁴⁹ Vgl. Jap (2001a), S. 86; Pfeffer/Salancik (1978), S. 43.

²⁵⁰ Vgl. Dudenhöffer (2014); VDA 2014, S. 58f.

²⁵¹ Vgl. Henke et al. (2009), S. 62f.

²⁵² Stern (2014).

²⁵³ Vgl. Dudenhöffer et al. (2014), S. 4.

²⁵⁴ Vgl. Dudenhöffer et al. (2014), S. 4; Henke/Zhang (2010), S. 42f.

Konflikte innerhalb der Automobilindustrie zwischen Lieferant und Abnehmer liefert in zusammenfassender Form die folgende Tabelle 15 und Tabelle 16.

| Schlagzeilen in den Medien | Vorwürfe und Konflikte | Magazin: Autor (Jahr) |
|--|---|---|
| <i>"Streit um Kostendruck: Mehr als 120 Zulieferer fordern faire Behandlung"</i> | - Mittelständische Automobilzulieferer beklagen sich gegenüber den Praktiken der OEM, welche ihre Markposition ausnutzen und dabei Zulieferer vermehrt unter Kostendruck setzen. - In einem offenen Brief fordern Zulieferer faire Spielregeln und „ <i>einen Innovations- und Kostenwettbewerb, der uns auf den Weltmärkten stärkt und nicht schwächt</i> “. | Automobilwoche: Gerster/ Eisert (2018) |
| <i>"Lieferanten stecken in der Preisdruck-Zange fest"</i> | - <i>"Der äußerst brutale Druck der Autogiganten auf ihre Zulieferer nimmt seit Jahrzehnten stetig zu und treibt immer mehr Lieferanten an den Rand ihrer Existenz"</i> . - <i>"Diese Preisdrückerei entzieht einem langfristig verlässlichen Geschäft die Basis und ist in ihrer Form mit den Grundsätzen eines ehrbaren Kaufmanns nicht mehr vereinbar"</i> . | Automobilwoche: Fein (2018) |
| <i>"Die falsche Strategie der deutschen Automobilindustrie"</i> | - Die individuelle Sucht nach Gewinnmaximierung, Kostendruck und Missachtung von Tatsachen führen zu offen ausgetragenen Streitigkeiten und Konflikten zwischen Lieferanten und OEM, die sich auf beiden Seiten in aller Härte widerspiegeln. - Der Kompetenzvorsprung der Lieferanten ist für viele OEM bereits unerreichbar geworden. Innovative Herausforderungen der Zukunft können daher nur gemeinsam bewältigt werden. | Manager Magazin: Randak (2017) |
| <i>"Ton wird rauher. Zulieferer vor allem mit Premiummarken unzufriedenen"</i> | - Lieferantenbefragung über die Zusammenarbeit mit ihren Automobilherstellern. - OEM konzentrieren sich statt auf Innovationen auf kurzfristig gute Erfolgszahlen. - Für technische Neuerungen fühlen sich Lieferanten unzureichend honoriert. - OEM leiden unter enormen Innovationsdruck und geben diesen ohne hinreichende Kostenkompensation an Lieferanten weiter. - 88 % der OEM sind nicht gewillt für innovative Produkte bessere Preise zu zahlen. | Automobil Produktion: Karius (2017) |
| <i>"Volkswagen Supplier Dispute Might Foreshadow Deeper Industry Problem"</i> | - Die Prevent Group verklagt VW aufgrund der späten Stornierung eines 558 Millionen USD Vertrags über eine 66 Millionen USD Erstattungszahlung obsoleter Investitionen. - Zur Erhöhung des Handlungsdrucks stoppte die Prevent Group deren Warenstrom für Fahrzeugkomponenten der laufenden Produktion des VW Golf und VW Passat - Dies führte zu einem sechstägigen Stillstand von sechs VW Werken, Remanenzkosten für ca. 28.000 betroffenen VW Arbeiter und dem geschätzten Verlust für VW i.H.v. 113 Millionen EUR. | Forbes: Winton (2016) |
| <i>"Zulieferer-Zoff. Auch Daimler streitet mit Prevent um Millionen"</i> | - Die Prevent Group sieht Verträge von Daimler als nicht erfüllt und nicht wirksam beendet an. - Lieferant verklagt Daimler auf 40 Mio. EUR Schadenersatz. | Manager Magazin (2016) |
| <i>"So rabiät wird in BMWs 'Folterkammer' verhandelt"</i> | - <i>„Gespräche zwischen Konzern und Zulieferer haben etwas von einem Kampf David gegen Goliath.“</i> | Welt: Neumayer (2016) |
| <i>"Läutet der Fall Volkswagen eine Zeitenwende ein?"</i> | - Zahlreiche OEM setzen bei Vertragsschließungen harte Vorgaben und Preise druch. - Lieferant schildert: <i>„Das passe nicht zum Geschäftsgebaren unserer Zeit, in der Arbeitsteilung herrsche.“</i> - VW erläutert, dass <i>„die Absicherung aller Lieferteile durch zwei oder mehrere Lieferanten faktisch und kaufmännisch nicht möglich“</i> sei. Die Abhängigkeit sei heute <i>„so eng, dass alle daran Beteiligten darauf angewiesen sind, dass Verträge eingehalten werden.“</i> | Wirtschaftswoche: Reimann et al. (2016) |

Tabelle 15: Beispiele öffentlicher Konflikte der Automobilindustrie (1/2)
(Quelle: Autor)

| Schlagzeilen in den Medien | Vorwürfe und Konflikte | Magazin: Autor (Jahr) |
|---|---|--|
| "GM ranked worst automaker by U.S. suppliers" | - General Motors wurde von U.S. Lieferanten als schlechtester OEM Partner bewertet - 55% der Unternehmen bewerteten ihre Lieferanten-Abnehmer Beziehen als „schlecht bis sehr schlecht“ mit einem geringen Maß an Vertrauenswürdigkeit. | Forbes: Kelleher (2014) |
| "Krankes System. Die brutalen Methoden der Autokonzerne gegen Zulieferer" | - Lieferanten beklagen sich über erpresserische Zustände im Rahmen ihrer OEM Verhandlungsrunden. - Verhaltensregeln in der gemeinsamen Zusammenarbeit werden in der Praxis zunehmend verletzt. | Wirtschaftswoche: Eisert/Hielscher (2015) |
| "VW seeks 3 billion euros in savings from suppliers" | - Aufgrund des Diesel-Skandals benötigt VW Kompensationenausgleich wegen hoher Belastung von Dieselfgate Regressforderungen ihrer Endkunden. - VW verkündet Erwartungshaltung an Lieferanten, 3.000 Millionen EUR Einsparungen durch Lieferanten-Preisnachlässe zu erzielen (unabhängig ob Lieferant in Dieselfgate involviert ist). | Reuters: Staff (2015) |
| "Order von Konzernchef Winterkorn" | - Renditeziele des VWs Konzerns sind ggü. ihrem Wettbewerb zu stabilisieren. - VW Vorstand verkündet in Sparprogramm i.H.v. 5.000 Millionen EUR pro Jahr. - Die hierdurch wirkenden Maßnahmen sollen laut VW Vorstand für deren Lieferanten „deutlich, wirksam und auch schmerzhaft“ sein. | Stern (2014) |
| "So krank ist die Zuliefererbranche" | - Steigende Anzahl an Lieferanten-Kartellen mit internen Preisabsprachen gegen OEMs | Wirtschaftswoche: Eisert (2014) |
| "EU's Almunia says more cartel fines on way for car parts makers" | - Kartellstrafen kumulierten sich binnen fünf Jahren zu einer Rekordstrafe i.H.v. ca. 4,5 Billionen EUR, verhängt durch europäische, amerikanische und japanische Kartellhüter. | Reuters: Staff (2014) |
| "EU vermutet Kartelle für fast alle Autoteile" | - EU-Wettbewerbskommissar Joaquin Almunia vermutete Lieferanten-„Kartelle bei fast allen Teilen, die man für ein Auto braucht.“ | FAZ (2014) |

Tabelle 16: Beispiele öffentlicher Konflikte der Automobilindustrie (2/2)
(Quelle: Autor)

Im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft binden sich Abnehmer des Weiteren oftmals ungewollt in frühen Phasen an Lieferanten und deren Technologien, welches nachgelagert negative Folgen nach sich ziehen kann.²⁵⁵ Der Entwicklungsprozess eines Fahrzeugprojektes von der Konzeptionsphase bis zur Markteinführung erstreckt sich über circa fünf bis sechs Jahre. Die Dauer einer Entwicklungspartnerschaft ist in der Automobilindustrie damit oftmals deutlich länger als in anderen Industrien.²⁵⁶ Die Integration von Lieferanten vollzieht sich typischerweise in frühen Entwicklungsphasen, in denen das zu entwickelnde Produkt noch nicht vollkommen definiert ist und aufgrund des komplexen Systemverbundes noch zahlreichen Änderungen unterliegt. Vor allem bei Entwicklungspartnerschaften erscheint es daher umso wahrscheinlicher, dass die ursprüngliche Absicht eines getätigten Ressourcenerwerbs sich aufgrund einer neuen Produkt- und Implementierungsstrategie ändert, wodurch sich der Wert dieser Ressource in Abhängigkeit von ihrem neuen Einsatz bestimmt.²⁵⁷ Dies hat zur Folge, dass Entwicklungspartnerschaften durch fortlaufende Preisverhandlungen, sogenannte Change Requests charakterisiert sind, die sich bis Projektende fortsetzen. Eine vollkommene vertragliche Ex-ante-Absicherung hinsichtlich einer Ex-post-Verteilung des gemeinschaftlich erwirtschafteten Kuchens erscheint daher

²⁵⁵ Vgl. Handfield et al. (1999), S. 79.

²⁵⁶ Vgl. Brito/Miguel (2017), S. 84.

²⁵⁷ Vgl. Barney (1986), S. 1235.

größtenteils als nicht verhandelbar, da die zukünftigen Ertragspotentiale in Entwicklungsprojekten einer zu hohen Ungewissheit und Änderungsrate unterliegen.²⁵⁸ Kritische Meinungen innerhalb der Automobilindustrie vertreten die Ansicht, dass Lieferanten bei der Übernahme von Entwicklungsleistungen eine größtmögliche Kosten-Intransparenz gegenüber Abnehmern anstreben, welche neben der Sicherstellung einer nachgelagerten Produktionsnominierung auch auf die Erhöhung der eigenen Gewinnmarge abzielt.²⁵⁹ Durch einen hohen Grad an Intransparenz, kombiniert mit ausgeprägten Änderungskompetenzen, können aufgrund vielzähliger Change Requests zusätzliche Erlöse durch Lieferanten erwirtschaftet werden.²⁶⁰ Dem Abnehmer erscheint es aufgrund der immateriellen Natur des geistigen Eigentums, der technologischen Unsicherheiten und der Komplexität der Entwicklungsleistungen nur bedingt möglich, den Wert der Lieferantenleistung adäquat zu bewerten.²⁶¹ Zur Optimierung der eigenen Ertragsmarge sind Unternehmen, die über Marktmacht verfügen nur bedingt bereit, auf den Stellhebel ihrer dominierenden Position zu verzichten.²⁶² Es besteht daher das Risiko, dass der Abnehmer sich an einen Lieferanten bindet, welcher im Nachgang Preiserhöhungen auf Kosten des Abnehmers einfordert. Chancen und Möglichkeiten, die sich für den Abnehmer aufgrund neuer Lieferanten im Laufe der Zeit ergeben, können durch einseitige Abhängigkeiten nur noch sehr eingeschränkt genutzt werden.²⁶³ Diese aus Sicht des OEM eingeschränkten Flexibilitätsmöglichkeiten tragen zur Erosion effizienter Marktmechanismen bei.²⁶⁴

Abnehmer verlassen sich bei der Ausübung von Entwicklungstätigkeiten verstärkt auf ihre Lieferanten, welche als „Full-service Supplier“ angesehen werden und die mit festen Arbeitsplätzen in die Unternehmen der Abnehmer integriert sind.²⁶⁵ Dem OEM ist es aufgrund der abnehmenden Komponentenexpertise nur noch eingeschränkt möglich, eigenständige Kalibrierungsoptimierungen durchzuführen.²⁶⁶ Nimmt das Komponenten Know-how des Abnehmers ab, geht hiermit auch ein Wissensverlust der Systemintegration einher, da es dem Abnehmer nur noch erschwert möglich ist, systemübergreifende

²⁵⁸ Vgl. Adegbesan/Higgins (2011), S. 191.

²⁵⁹ Vgl. Ossadnik et al. (2001), S. 880f.

²⁶⁰ Vgl. Proff/Proff (2012), S. 269.

²⁶¹ Vgl. Wasti/Liker (1997), S. 338.

²⁶² Vgl. Benton/Maloni (2005), S. 2.

²⁶³ Vgl. Swink et al. (2007), S. 159; Kirst/Hofmann (2008), S. 421.

²⁶⁴ Vgl. Das et al. (2006), S. 567.

²⁶⁵ Vgl. Parker et al. (2008), S. 80; Petersen et al. (2003), S. 294.

²⁶⁶ Vgl. Zirpoli/Becker (2011), S. 38.

Gesamtleistungsoptimierungen durch Kalibrierungen einzelner Komponenten durchführen zu können.²⁶⁷ Aufgrund hoher Abhängigkeiten hin zu integrierten Lieferanten, gepaart mit OEM-Kompetenzerosionen durch fortschreitende Auslagerungen von Entwicklungsleistungen, führen derartige selbsterschaffene Quasi-Monopole zu einer mittelfristigen Gewinnumverteilung in der Automobilbranche, mit Ertragseinbußen auf Seiten der OEM.²⁶⁸ Probleme durch Quasi-Monopole entstehen, wenn einzelne Akteure über unverhältnismäßige Macht gegenüber ihrer Umwelt verfügen und diese opportunistisch zum eigenen Vorteil ausnutzen.²⁶⁹ Pie Sharing entwickelte sich in der Unternehmenspraxis daher zum Nullsummen-Spiel, in dem die Ex-post-Größe des gemeinsam generierten Kuchens aufgrund der Projektkomplexität und der ungewissen Natur nicht vollkommen beziffert werden kann.²⁷⁰ Wird der gemeinschaftlich generierte Kuchen gemäß der subjektiven Wahrnehmung der Beteiligten jedoch ungerecht verteilt, induziert dies feindliche Reaktionen, welche die Zusammenarbeit und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Supply-Chain schädigend beeinflussen.²⁷¹ Aufgrund der unternehmerischen Motivation des Pie Expansion ist der Abnehmer gewillt, das Risiko einer steigenden Abhängigkeit zum Lieferanten hinzunehmen.²⁷² Obwohl obige Charakteristika keinen Sonderfall darstellen und deren Signifikanz aufgrund steigender Auslagerungen von Entwicklungsleistungen stark an Bedeutung gewinnt, liefert die empirische Forschung bisher keine Handlungsempfehlungen im kausalen Zusammenspiel zwischen Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus.

Der bisherige Kernfokus des Lieferantenmanagements bezieht sich des Weiteren auf die nachgelagerte Serienproduktion, ohne gesonderten Schwerpunkt auf die vorgelagerte partnerschaftliche Produktentwicklung. Abhängigkeiten der Abnehmer, die sich durch Entwicklungspartnerschaften ergeben, sind in der Unternehmenspraxis aufgrund hoher Lieferantenwechselkosten mitunter Gründe für nachgelagertes Single-Sourcing, Flexibilitätseinbußen und Verluste effizienter Lieferanten-Wettbewerbsmechanismen.²⁷³ Multiple-Sourcing ist die innerhalb des Lieferantenmanagements am häufigsten angewandte

²⁶⁷ Vgl. Zirpoli/Becker (2011), S. 38.

²⁶⁸ Vgl. Proff/Proff (2012), S. 229; Rossetti/Choi (2005), S. 52ff; Wagner/Friedl (2007), S. 711.

²⁶⁹ Vgl. Edwards (1953), S. 404.

²⁷⁰ Vgl. Jap (2001a), S. 86f.

²⁷¹ Vgl. Robson et al. (2008), S. 652; Jap (2001a), S. 86f; Narayanan/Raman, A. (2004), S. 95.

²⁷² Vgl. Jap (1999), S. 466.

²⁷³ Vgl. VDA (2015a), S. 58; Swink et al. (2007), S. 159; Kirst/Hofmann (2008), S. 421; Rossetti/Choi (2005), S. 55; Zirpoli/Becker (2011), S. 22.

Methode, um Supply-Chain Risiken zu minimieren.²⁷⁴ Unter strategischer Überlegung wird ein Multiple-Sourcing gewählt, wenn aufgrund eines Lieferantenwettbewerbs die langfristig daraus resultierenden Einsparungen die Effekte einer Single-Sourcing-Volumenkonzentration überkompensieren.²⁷⁵ Weitere Gründe für Multiple-Sourcing-Strategien leiten sich durch Risikoreduzierungen der Teileversorgung vornehmlich aus dem Bereich der Logistik ab oder aus dem Bereich der Produktion aufgrund von Kapazitätsengpässen einzelner Lieferanten.²⁷⁶ Die strategischen Alternativen zwischen Single- oder Multiple-Sourcing stehen einer vorgelagerten Entwicklungspartnerschaft als Entscheidungsspielraum jedoch nur sehr eingeschränkt zur Verfügung, da ein „Multiple-Engineering“ sich wirtschaftlich nur selten als rentabel erweist. Im Gegensatz zu den in der Theorie beschriebenen Motivationen zielen die Beweggründe der Lieferanten im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft primär auf das wirtschaftliche Geschäft des nachfolgenden Serienproduktionsauftrags ab.²⁷⁷ Die Übernahme von OEM-Entwicklungsleistungen wandelt sich zu einer Grundvoraussetzung für Lieferanten, um durch Abhängigkeiten des Abnehmers die Nominierung einer nachgelagerten Produktionsvergabe sicherzustellen.²⁷⁸ Aus Sicht der Transaktionskostentheorie ist eine Entwicklungspartnerschaft daher kritisch zu beurteilen.²⁷⁹ Die aus einer Entwicklungspartnerschaft resultierenden partnerschaftsspezifischen Investitionen unterliegen Gefahren einer opportunistischen Ausnutzung.²⁸⁰ Im Falle einer Abhängigkeit ist es dem Abnehmer nur noch bedingt möglich, mit einem Lieferantenwechsel zu drohen, um dessen opportunistisches Verhalten zu reduzieren.²⁸¹ Zusätzlich führen Informationsasymmetrien des Lieferanten gegenüber dem Abnehmer dazu, dass sich Risiken für den Abnehmer in Form von Moral Hazards, Opportunitätskosten und Negativauslesen bemerkbar machen.²⁸² Aus Sicht des Abnehmers bedeuten derartige Bindungen zum Lieferanten daher, dass der Abnehmer ertragsoptimierende Marktchancen von anderen Lieferanten nur noch begrenzt in Betracht ziehen kann, welches zusätzliche Opportunitätskosten verursacht.²⁸³

²⁷⁴ Vgl. Wagner et al. (2009), S. 150.

²⁷⁵ Vgl. Friedl/Wagner (2012), S. 3067.

²⁷⁶ Vgl. Wagner et al. (2009), S. 151.

²⁷⁷ Vgl. Wildemann (2004), S. 2.

²⁷⁸ Vgl. Oh/Rhee (2010), S. 770.

²⁷⁹ Vgl. Wasti/Liker (1997), S. 339f; Wagner/Hoegl (2007), S. 63.

²⁸⁰ Vgl. Dyer (1997), S. 535; Wasti/Liker (1997), S. 339f; Wagner/Hoegl (2007), S. 63.

²⁸¹ Vgl. Fang et al. (2008), S. 326.

²⁸² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 57ff.

²⁸³ Vgl. Dyer (1997), S. 552.

Wie in Summe anhand der offenen Problemstellungen aus Kapitel 1.1 und Kapitel 2.4 ersichtlich und innerhalb der schwedischen Automobilindustrie bestätigt, handelt es sich bei Entwicklungspartnerschaften in der Unternehmenspraxis um ein wesentlich komplexeres Unterfangen, als es in der Literatur vielfach dargestellt wird.²⁸⁴ Diese Arbeit widmet sich der theoretischen Vervollständigung der Kausalbeziehungen des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus im Kontext von Entwicklungspartnerschaften, um den aktuellen Herausforderungen der Unternehmenspraxis gerecht zu werden. Gefahren, die mit einer Entwicklungspartnerschaft einhergehen, implizieren nicht, dass diese Art der externen Ressourcenintegration zu vermeiden ist, sondern betonen vielmehr die Notwendigkeit der wissenschaftlichen Forschung, die zur Minimierung ihrer Risiken beitragen soll.²⁸⁵ Wissenschaftliche Forschungen erwähnen zwar in fragmentierter Form die mit einer Entwicklungspartnerschaft negativ einhergehenden Phänomene der Lieferanten-Wettbewerbsentkopplung sowie Abhängigkeiten und Flexibilitätseinbußen des Abnehmers, gehen im Rahmen ihrer Analysen allerdings nicht explizit auf deren negative Konsequenzen ein.²⁸⁶ Der bisher geringe Fokus auf nachteilige Effekte verringert allerdings nicht deren Bedeutung, welches aufgrund des erhöhten OEM-Kostendrucks im Verdrängungswettbewerb der Hersteller, der sinkenden Preisbereitschaften der Kunden und der hohen Raten an ausgelagerter OEM-Wertschöpfung begründbar ist.²⁸⁷ Konzepte der Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaft sind daher hinsichtlich ihrer Nachteile, induziert durch Abhängigkeiten des Abnehmers, Pie Sharing Rivalitäten und opportunistische Verhaltensweisen, deutlich kritischer zu hinterfragen als bisher in der Theorie erfolgt.²⁸⁸ Corswant & Tunälv verdeutlichten den Forschungsbedarf in Bezug auf die Risiken von Entwicklungspartnerschaften anhand eines fiktiven Beispiels, in dem ein Abnehmer im Nachgang erkannte, dass mit dem integrierten Lieferanten auf eine falsche Technologie gesetzt worden war.²⁸⁹ Aufgrund der zunehmenden Schnelllebig- und Änderungshäufigkeit von innovativen Produktprojekten erweisen sich solche fiktiven Szenarien und die hieraus resultierenden Konsequenzen nicht nur als von theoretischem Interesse, sondern vor allem von essentieller praktischer Relevanz. Grund hierfür ist, dass Unternehmen zur Maximierung

²⁸⁴ Vgl. Von Corswant/Tunälv (2002), S. 249ff.

²⁸⁵ Vgl. Wynstra/Pierick (2000), S. 49.

²⁸⁶ Vgl. Wagner et al. (2011), S. 30; Swink et al. (2007), S. 159; Rossetti/Choi (2005), S. 56; Petersen et al. (2008), S. 56; Das et al. (2006), S. 567.

²⁸⁷ Vgl. Proff/Proff (2012), S. 271.

²⁸⁸ Vgl. Hofmann (2006), S. 10ff.

²⁸⁹ Vgl. Von Corswant/Tunälv (2002), S. 259.

ihres Gewinns ununterbrochen nach alternativen Lieferanten Ausschau halten und gegebenenfalls einen Lieferantenwechsel anstreben sollten.²⁹⁰ Diese geforderte Flexibilität bezüglich eines Lieferantenwechsels steht dabei in Kontrast zu obigen Beispielen der selbstgenerierten Abhängigkeit als Folge einer Entwicklungspartnerschaft. Es ergibt sich ein wissenschaftliches Spannungsfeld, welches konträr zu den Literaturempfehlungen steht, die eine fortlaufende Weiterentwicklung bestehender Lieferanten-Abnehmer Beziehungen favorisieren.²⁹¹

²⁹⁰ Vgl. Wagner/Friedl (2007), S. 700.

²⁹¹ Vgl. Wagner/Friedl (2007), S. 700.

3. Theoretischer Bezugsrahmen

Kapitel 3 widmet sich dem theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit. Hier werden die sieben gängigsten Managementansätze dargestellt, welche in vergangenen Forschungen im Themenkontext von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften am häufigsten Anwendung fanden. Es erfolgt die Auswahl der drei relevanten theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit und die Begründung, warum die restlichen vier Managementansätze aufgrund ihres inhaltlichen Fokus nicht weiter betrachtet werden. Die drei ausgewählten Bezugsrahmen bestehend aus Resource Based View, Resource Dependence Theory und Social Exchange Theory, werden vertiefend erläutert und deren Anwendung auf den Forschungskontext der Arbeit wird abgeleitet. Dieses Kapitel gliedert sich wie folgt:

- ❖ Kapitel 3.1 beschreibt in kurzer Form die sieben am häufigsten gewählten theoretischen Bezugsrahmen für Forschungsprojekte dieser Art, aus denen Resource Based View, Resource Dependence Theory und Social Exchange Theory als Analyseschwerpunkte gewählt werden.*
- ❖ Kapitel 3.2 vertieft die Theorie der Resource Based View und erklärt deren Anwendung auf die Untersuchungseinheit dieser Arbeit.*
- ❖ Kapitel 3.3 vertieft die Theorie der Resource Dependence Theory und erklärt deren Anwendung auf die Untersuchungseinheit dieser Arbeit.*
- ❖ Kapitel 3.4. vertieft die Theorie der Social Exchange Theory und erklärt deren Anwendung auf die Untersuchungseinheit dieser Arbeit.*

3.1. Bezugsrahmen vergangener Forschungen

Eine Vielzahl theoretischer Bezugsrahmen steht für die Analyse des Forschungsgebiets dieser Arbeit zur Verfügung und wurde in vergangenen Forschungen bei Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften appliziert. Die folgende Tabelle 17 und Tabelle 18 bieten eine Übersicht der am häufigsten gewählten Bezugsrahmen im Forschungsgebiet und vergleichen deren inhaltlichen Fokus miteinander.

| Theoretischer Bezugsrahmen | Pioniere des Bezugsrahmen | Zentraler theoretischer Inhalt | Anwendungsgebiet Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Transaktionskosten-theorie | Coase (1937); Williamson (1975); Williamson (1985) | Die Transaktionskostentheorie widmet sich der Erklärung von Natur und Zweck von Transaktionen. Die zugrundeliegende Frage einer Transaktionsentscheidung besteht darin, ob eine Unternehmensleistung zu internalisieren oder externalisieren ist. Transaktionskosten sind Aufwendungen, die durch die Anbahnung und Umsetzung einer Transaktion zustande kommen. Entsprechende Kosten werden aufgeteilt nach Suchkosten, Vertragskosten, Kontrollkosten und Durchsetzungskosten. Das theoretische Hauptziel besteht in der Transaktionskostenminimierung. | Wagner/Hoegl (2007); Das et al. (2006); Kaufman et al. (2000); Dyer (1997); Wasti/Liker (1997) |
| Resource Based View (RBV) | Wernerfelt (1984); Barney (1991); Peteraf (1993) | Die RBV fokussiert sich auf die Analyse der Ressourcenpositionen von Unternehmen. Mittels heterogener Anordnung wertvoller, seltener und schwer imitierbaren Ressourcen ist es Unternehmen möglich, nachhaltige Wettbewerbsvorteile mit überproportionalen Renten zu generieren. Die RBV zielt dabei auf die internen Erfolgsfaktoren des jeweiligen Unternehmens ab, um Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenkombinationen auszubauen und durch Ressourcen-Barrieren nachhaltig abzusichern. | Koufteros/Vickery/Dröge (2012); Oh/Rhee (2010); Das et al. (2006); Jap (1999) |
| Social Exchange Theory (SET) | Blau (1964); Emerson (1976) | Social exchange wird durch Blau (1964) definiert als <i>“voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others”</i> . Die Motivation des sozialen Austauschs ist die Suche nach Belohnungen und Vermeidung von Bestrafungen mit der Erwartung, dass der Austauschpartner gleichartig reagiert. Die SET baut daher verstärkt auf partnerschaftliches Verrtauen, Commitment und soziale Normen auf, ohne dies in zwingender Weise durch strikte vertragliche Regelungen reglementieren zu müssen. | Huo et al. (2016); Wu et al. (2014); Nyaga et al. (2013); Narasimhan et al. (2009); Hawkins et al. (2008); Griffith et al. (2006) |

Tabelle 17: Theoretische Bezugsrahmen (1/2)
(Quelle: Autor)

| Theoretischer Bezugsrahmen | Pioniere des Bezugsrahmen | Zentraler theoretischer Inhalt | Anwendungsgebiet Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften |
|---|---|--|---|
| Social Capital Theory | Coleman (1988); Nahapiet/Ghoshal (1998) | In der Theorie des Sozialkapitals wird der Wert einer sozialen Beziehung bemessen, welches sich in drei Unterpunkte gliedern lässt: Beziehungskapital (Vertrauen & Bindung), Kognitives-Kapital (Kollektive Werte & Visionen), Strukturkapital (gemeinsame Prozesse & Kulturen). Soziales Kapital bestimmt sich aus den sozialen Beziehungen zu anderen Individuen oder Unternehmen und den damit verbundenen wirklichen und potentiellen Möglichkeiten, aufgrund des bestehenden Beziehungsnetzwerks, Zugang zu externen Ressourcen zu erhalten. | Wang et al. (2013); Villena et al. (2011); Wagner (2011); Krause et al. (2007); Carey et al. (2011) |
| Resource Dependence Theory (RDT) | Pfeffer/Salancik (1978) | Die RDT fokussiert sich auf die Ressourcenabhängigkeiten zwischen Unternehmen und stellt eine Erweiterung zur Resource Based View dar. Induziert durch die Bedeutsamkeit einer Ressource für ein Unternehmen und die Konzentration dieser Ressource auf die gegebene Anzahl an Anbieter, variiert die Abhängigkeit eines Unternehmens zu anderen Unternehmen, welche über diese Ressource verfügen. | Petersen et al. (2008); Paulraj/Chen (2007); Joshi/Arnold (1997); Buvik/Grønhaug (2000); Caniels/Gelderman (2007) |
| Relational View | Dyer/Singh (1998); Lavie (2006) | Die Relational View stellt eine Erweiterung zur Resource Based View dar und widmet sich der Bildung partnerschaftlicher Unternehmensnetzwerke. Die Generierung und Kombinatorik interorganisatorischer Ressourcen, Fähigkeiten und Abläufe bietet Unternehmenspartnerschaften das Potential zur Erwirtschaftung relationaler Renten. Diese Rentenform steht eigenständig agierenden Unternehmen nicht zur Verfügung. Zur Schaffung interorganisatorischer Wettbewerbsvorteile sind Partnerschaften daher auszubauen und zu pflegen. | Sanders et al. (2011); Cao/Zhang (2011); Paulraj et al. (2008); Dyer/Singh (1998) |
| Principal Agent Theory | Jensen/Meckling (1976) | Die Principal Agent Theory beschreibt die Verantwortungsdelegation des Prinzipals an seinen Agenten, mit den hierdurch einhergehenden und zu minimierenden opportunistischen Problemstellungen. Die Verantwortungsdelegation des (eigentumsbesitzenden) Prinzipals an den Agenten, verursacht die Entstehung von Informationsasymmetrien, die es dem Agenten ermöglichen, im Eigeninteresse auf Kosten des Prinzipals zu agieren. Agency-Costs beschreiben die Überwachungskosten des Prinzipals, zur Opportunismusminimierung des Agenten und Ergebnismaximierung des Prinzipals. | Steinle et al. (2014); Whipple/Roh (2010); Eriksson (2008); Wagner/Friedl (2007); Zsidisin/Ellram (2003) |

Tabelle 18: Theoretische Bezugsrahmen (2/2)
(Quelle: Autor)

Wie in Kapitel 1.1.2 bereits dargelegt, baut diese Arbeit auf den theoretischen Bezugsrahmen der Resource Based View, Resource Dependence Theory und Social Exchange Theory auf, die in den folgenden Kapiteln 3.2, 3.3 und 3.4 jeweils vertieft beschrieben werden. An dieser Stelle sei jedoch vermerkt, warum es zu keiner Auswahl der restlichen oben aufgelisteten Bezugsrahmen kam: In Abgrenzung zur RBV, RDT und SET würde sich die Transaktionskostentheorie schwerpunktmäßig vor allem für Analyseentscheidungen zwischen einer Internalisierung oder Externalisierung von Produktentwicklungsleistungen anbieten,

allerdings wäre hierdurch das essentielle Ressourcenzusammenspiel zwischen den partnerschaftlichen Akteuren in all seinen Facetten maßgeblich unterrepräsentiert.²⁹² Gemäß der Transaktionskostentheorie ist eine Transaktion dann gegeben, wenn ein Transaktionsobjekt von einem Marktteilnehmer zu einem anderen Marktteilnehmer übertragen wird.²⁹³ Die Kernfrage der Transaktionskostentheorie liegt dabei weitestgehend in einer Make-or-Buy-Entscheidungsfindung, da „*under certain conditions, the cost of conducting economic exchange in a market may exceed the cost of organizing the exchange within the firm.*“²⁹⁴ Die Transaktionskostentheorie widmet sich daher verstärkt der Minimierung von Kostentreibern aus Markttransaktionen, welche sich aus Such-, Verhandlungs-, Überwachungs- und Entscheidungskosten zusammensetzen.²⁹⁵ Die direkte Beziehung zu Kosten der Produktentwicklung würde unter Perspektive der Transaktionskostentheorie hingegen vernachlässigt werden. Des Weiteren fokussieren sich Entwicklungsprojekte verstärkt auf die Vergrößerung des Produktwertes, welches mittels der Transaktionskostentheorie nur indirekt betrachtet würde.²⁹⁶ Aus diesem Grund wird die Transaktionskostentheorie im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter vertieft. Der theoretische Bezugsrahmen der Relational View wird ebenfalls nicht vertiefend weiterverfolgt, da dieser in enger Ableitung zur RBV steht und aufgrund der methodischen Schnittmenge in der RBV teilweise mitenthalten ist. Ferner widmet sich die Relational View verstärkt der Maximierung des partnerschaftlichen Gesamtertrags ohne Berücksichtigung der individuellen Performance der jeweiligen Partner. Hierbei wird verstärkt auf die im gemeinschaftlichen Unternehmensverbund generierbaren Erträge der relationalen Rente eingegangen, die neben den ricardianischen und monopolistischen Renten eine dritte Rentenform darstellt.²⁹⁷ Da sich der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit neben den Auswirkungen auf das gesamtpartnerschaftliche Unternehmensnetzwerk vor allem den finanziellen Auswirkungen auf Ebene der einzelnen Unternehmen widmet, empfiehlt sich die RBV im Vergleich zur Relational View als zu favorisierendes Instrument, wenngleich ohnehin große Schnittmengen zwischen beiden Theorien bestehen.²⁹⁸ Ebenfalls wird die Social Capital Theory nicht weiterverfolgt, da sich diese ähnlich wie die Relational View verstärkt mit der

²⁹² Vgl. Das/Teng (2000), S. 34.

²⁹³ Vgl. Boutellier/Wagner (2001), S. 42.

²⁹⁴ Rindfleisch/Heide (1997), S. 31.

²⁹⁵ Vgl. Husted/Folger (2004), S. 719.

²⁹⁶ Vgl. Wagner/Hoegl (2007), S. 63.

²⁹⁷ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 675; Lavie (2006), S. 641.

²⁹⁸ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 674.

Beziehungsqualität von Unternehmenspartnerschaften befasst, mit lediglich sekundärer Betrachtung der finanziellen Auswirkungen auf die einzelnen Unternehmen. Die Principal Agent Theory zielt weitestgehend auf die Vermeidung negativer Einflüsse ab, wie bspw. die Eindämmung opportunistischen Verhaltens eines Agenten, und betrachtet die Befähigung des Positiven nur als eine daraus resultierende Auswirkung, wie bspw. die Generierung von Wettbewerbsvorteilen.²⁹⁹ Die Principal Agent Theory liefert vorwiegend Maßnahmen zur Installation von Kontroll- und Anreizmechanismen, die darauf wirken, Informationsasymmetrien des Prinzipals gegenüber seinem Agenten zu minimieren und den Agenten im Sinne des Prinzipals zu steuern. Dieses steht ebenfalls nicht im Fokus dieser Arbeit.

3.2. Resource Based View

3.2.1. Definition

Die RBV befasst sich als strategischer Managementansatz mit der Analyse der Ressourcenposition des Unternehmens zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und ricardianischer bzw. monopolistischer Renten.³⁰⁰ Die Definition des Begriffs „Ressource“ unterliegt hierbei einem breiten Inhaltsspektrum und bezieht sich primär auf deren Nutzungsrecht, wie in der häufig von Barney herangezogenen Zitation verdeutlicht: „[...] *firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.*“³⁰¹ In detaillierterer Klassifizierung lassen sich Ressourcen in finanzielle, physikalische, technologische und Management Ressourcen aufteilen. Porter unterscheidet Ressourcen hierbei noch nach ihrem Charakter der Erfolgsgenerierung: „*Resources are only meaningful in the context of performing certain activities to achieve certain competitive advantages.*“³⁰² Die Anwendung, wertschöpfende Verarbeitung und Kombinatorik dieser Ressourcen, wird als Fähigkeit des Unternehmens definiert, mit deren Hilfe eine Rentengenerierung erst möglich wird.³⁰³ Anstelle einer externen Branchenbetrachtung, die das eigene Unternehmen als Black-Box interpretiert und damit implizit eine Ressourcen-Homogenität zwischen Wettbewerbern

²⁹⁹ Vgl. Jap (1999), S. 42.

³⁰⁰ Vgl. Wernerfelt (1984), S. 171ff; Peteraf (1993), S. 180ff.

³⁰¹ Barney (1991), S. 101.

³⁰² Porter (1991), S. 108.

³⁰³ Vgl. Penrose (1959), S. 54.

unterstellt, fokussiert sich die RBV auf die internen Erfolgsfaktoren des individuellen Unternehmens.³⁰⁴ Die Ressourcen eines Unternehmens können nur dann als Quelle eines Wettbewerbsvorteils dienen, wenn diese von ihrem Grundsatz her wertig sind, sprich unternehmerisches Potential einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung bieten.³⁰⁵

Das von Peteraf entwickelte RBV-Modell baut auf vier Säulen der Ressourcenpositionierung auf, die zur Verwirklichung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen ganzheitlich zu erfüllen sind. Wie in folgender Abbildung 22 visualisiert, handelt es sich hierbei um die Heterogenität und unvollkommene Mobilität von Ressourcen sowie Ex-post- und Ex-ante-Barrieren des Wettbewerbs.

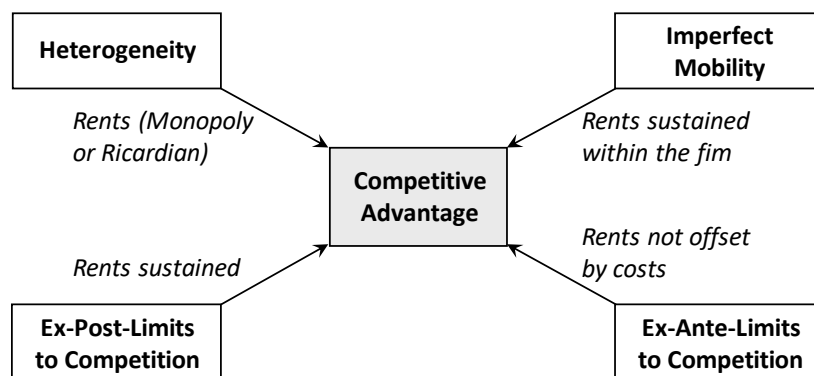


Abbildung 22: RBV Säulen des Wettbewerbsvorteils
(Quelle: Peteraf (1993), S. 186)

Heterogenität. Um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern zu erlangen, müssen Unternehmen hinsichtlich ihrer Ressourcen eine Heterogenität aufweisen, mit deren Hilfe effiziente und effektive Strategien umzusetzen sind.³⁰⁶ Stehen Unternehmen hingegen mit identischem Ressourceneinsatz im gegenseitigen Wettbewerb, ist anzunehmen, dass identische Effektivität und Effizienzen erreicht werden, wodurch keine Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.³⁰⁷ In der Theorie würde dies zu einem intensiven Wettbewerb führen, in dem Unternehmen an ihrem Break-Even-Punkt konkurrieren, ohne zusätzliche Renten erwirtschaften zu können.³⁰⁸ Mit Hilfe einer Heterogenität ist es Unternehmen jedoch möglich, einen unvollkommenen Wettbewerb zu erzeugen, wodurch ricardianische bzw. monopolistische Renten durch den Produzenten erwirtschaftet werden können.

³⁰⁴ Vgl. Mahoney/Pandian (1992), S. 369; Mowery et al. (1998), S. 520.

³⁰⁵ Vgl. Barney (1991), S. 106.

³⁰⁶ Vgl. Barney (1991), S. 101.

³⁰⁷ Vgl. Barney (1991), S. 104.

³⁰⁸ Vgl. Peteraf (1993), S. 180.

Ricardianische Renten ergeben sich aufgrund des Einsatzes von knappen Ressourcen, welche dem Produzenten ein effizienteres Produktionsverfahren gegenüber seinen Mitbewerbern ermöglichen.³⁰⁹ Die durchschnittlichen Herstellkosten des Produzenten fallen im Vergleich zu dem des Wettbewerbs geringer aus, wodurch das effiziente Unternehmen höhere Erträge als der Industriedurchschnitt erwirtschaften kann.³¹⁰ Monopolistische Renten ergeben sich hingegen i.d.R. aufgrund einer künstlichen Verknappung des Angebots, bei dem der Monopolist bei Gewinnmaximierung nur diejenige Ausbringungsmenge produziert, bei der die Grenzkosten den Grenzerlösen entsprechen.³¹¹ Dementsprechend unterscheiden sich die Quellen der beiden Rentenformen zwischen einem mangelnden Ressourcen-Input und der künstlichen Verknappung des Ressourcen-Outputs.³¹²

Unvollkommene Mobilität. Um zu gewährleisten, dass der mittels Ressourcenheterogenität aufgebaute Wettbewerbsvorteil nachhaltig wirkt, verhindert eine unvollkommene Mobilität den Erwerb bzw. das Abwandern dieser kritischen Ressource hin zum Wettbewerb.³¹³ Hierunter können zum einen Ressourcen fallen, die nicht über den Markt handelbar sind, oder aber handelbare Ressourcen, die jedoch aufgrund ihrer unternehmenscharakteristischen Spezialisierung im vorherrschenden Unternehmen einen viel höheren Wert besitzen als bei Wettbewerbern.³¹⁴ Unter Zweiteres fallen beispielsweise Ressourcen mit erhöhten Wechselkosten aufgrund unternehmensspezifischer Investitionen oder Ressourcen, die in einem anderen Gebrauch höhere Opportunitätskosten ausweisen würden und damit in der jetzigen Verwendung wertvoller sind.³¹⁵ Unvollkommene Mobilität sichert demnach das Fortbestehen der Ressourcenheterogenität.³¹⁶ Als Ursachen einer unvollkommenen Mobilität kann zwischen drei verschiedenen Quellen unterschieden werden:³¹⁷

- (1) Einmalig historische Umstände können dazu beitragen, dass eine Ressource, die in Abhängigkeit von Zeit und Ort erworben wurde, in dieser Art und Weise nicht mehr für den Wettbewerb zur Verfügung steht.

³⁰⁹ Vgl. Güida (2009), S. 157f.

³¹⁰ Vgl. Peteraf (1993), S. 180.

³¹¹ Vgl. Baumol/Blinder (2011), S. 198.

³¹² Vgl. Peteraf (1993), S. 182.

³¹³ Vgl. Barney (1991), S. 105.

³¹⁴ Vgl. Peteraf (1993), S. 183.

³¹⁵ Vgl. Peteraf (1993), S. 183.

³¹⁶ Vgl. Peteraf (1993), S. 182.

³¹⁷ Vgl. Barney (1991), S. 107ff; Peteraf (1993), S. 183f.

- (2) Kausale Unklarheiten bestehen und führen zu einer unvollkommenen Mobilität, wenn es weder dem eigenen Unternehmen noch dem Wettbewerb ersichtlich erscheint, welche Ressourcenkombinationen einen Wettbewerbsvorteil bewirken. Da globale Konzerne über ein sehr komplexes Netzwerk an Ressourcen verfügen, werden kausale Unklarheiten über die exakte Quelle des Wettbewerbsvorteils als nicht ungewöhnlich betrachtet.
- (3) Komplexitäten des sozialen Zusammenspiels und Umfelds, die sich unter anderem aus Lieferanten-Abnehmer Beziehungen, Unternehmensreputationen, unternehmensinternen Netzwerken oder Unternehmenskulturen ergeben, können selbst bei genauer Kenntnis des Wettbewerbs nicht imitiert werden und sind daher ebenfalls Quellen unvollkommener Mobilität.

Der Ressourcenfokus der RBV zielt des Weiteren auf die Entwicklung von Isolationsmechanismen bzw. Ressourcen-Barrieren innerhalb unvollkommener Marktsituationen ab.³¹⁸ Ressourcen-Barrieren dienen hierbei der Sicherung abschöpfbarer Renten eines unvollkommenen Marktes, da es Mitbewerbern ohne Inanspruchnahme der schwer imitierbaren Ressourcen und Fähigkeiten nicht möglich ist, derartige Angebote zu unterbreiten.³¹⁹ Es ergeben sich im Vergleich zu dem Konzept der Markt-Barrieren folgende Dualitäten: „[...] *an entry barrier without a resource position barrier leaves the firm vulnerable to diversifying entrants, whereas a resource position barrier without an entry barrier leaves the firm unable to exploit the barrier.*“³²⁰ Aufgrund der Isolationsmechanismen in Form von Ressourcen-Barrieren, die auf einen nachhaltigen Rentenstrom zielen, geht der theoretische Bezugsrahmen der RBV daher einen Schritt weiter als die reine Konzentration auf unternehmerische Kernkompetenzen.³²¹

Ex-ante-Barrieren stellen sicher, dass ein geringer Wettbewerb vor der geplanten Ressourcenpositionierung des Unternehmens besteht und das Kostenniveau deutlich unter dem vorherrschenden Preisniveau liegen wird.³²² Bestünde hingegen ex-ante ein vollkommener Wettbewerb innerhalb des Marktes, könnten aufgrund der bereits

³¹⁸ Vgl. Wernerfelt (1984), S. 172f.

³¹⁹ Vgl. Wernerfelt (1989), S. 4f; Lavie (2006), S. 640.

³²⁰ Wernerfelt (1984), S. 173.

³²¹ Vgl. Hart (1995), S. 988f; Mahoney/Pandian (1992), S. 371.

³²² Vgl. Peteraf (1993), S. 185.

verschobenen Angebotskurve bzw. Preisanpassungen keine zusätzlichen Renten mehr erwirtschaftet werden, da diese schon weg-konkurriert worden wären.³²³ Um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil von vornherein gewährleisten zu können, muss die Ressource daher einer Knappheit unterliegen und nicht im Besitz des Wettbewerbs stehen.³²⁴ Die entscheidende Relevanz, ob wertvolle Ressourcen zu wirtschaftlichen Erträgen führen, hängt daher von deren Ex-ante-Bedingungen ab, unter denen sie entwickelt oder erworben wurden.³²⁵ Die über eine Ressource erzielbaren Ex-post-Renten ergeben sich im Wesentlichen aus dem Ex-ante-Informations- und -Wissensvorsprung eines Unternehmens gegenüber Wettbewerbern. Grund hierfür ist, dass bei vollkommener Informationstransparenz des Marktes sich der Wert dieser Ressource bereits auf den Kapitalwert inkl. Abzinsung der zukünftigen Ex-post-Rente eingependelt hätte.³²⁶ Der Inhaber einer Ressource würde nur bei unvollkommener Informationstransparenz einem Handel unterhalb des zukünftigen Marktwertes eingehen, wodurch das Unternehmen mit Wissensvorsprung zusätzliche Renten generieren kann.³²⁷ Die durch eine Ressource erzielbaren Renten wären ohne Ex-ante-Barrieren daher theoretisch bei null.³²⁸

Ex-post-Barrieren. Die Existenz und Aufrechterhaltung ricardianischer bzw. monopolistischer Renten bedingen zwingend, dass Ressourcenheterogenitäten und unvollkommene Wettbewerbssituationen bestehen bleiben.³²⁹ Mittels Ex-post-Barrieren wird verhindert, dass andere Wettbewerber diese Strategie durch ähnliche Ressourcenkombinationen duplizieren können.³³⁰ Als Quelle kann eine unvollkommene Nachahmbarkeit dienen, welche die Ressourcenkombination beispielsweise durch Patente sichert, oder eine unvollkommene Substituierbarkeit, wodurch es selbst mittels Einsatz von substituierten Ressourcenkombinationen nicht möglich erscheint, identische Strategien zu implementieren.³³¹

³²³ Vgl. Peteraf (1993), S. 185.

³²⁴ Vgl. Barney (1991), S. 106.

³²⁵ Vgl. Barney (2001), S. 48.

³²⁶ Vgl. Barney (1986), S. 1233.

³²⁷ Vgl. Barney (1986), S. 1233.

³²⁸ Vgl. Peteraf (1993), S. 185.

³²⁹ Vgl. Mahoney/Pandian (1992), S. 364.

³³⁰ Vgl. Barney (1991), S. 105.

³³¹ Vgl. Peteraf (1993), S. 182f.

Die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch Anwendung der RBV konnte in verschiedensten Industrien empirisch belegt werden.³³² Der Wettbewerbsvorteil einer Ressource wird dann als nachhaltig definiert, wenn diese (a) nicht gleichzeitig von einem anderen Wettbewerber implementiert wird und (b) nach Duplikatsversuchen des Wettbewerbs weiterhin bestehen bleibt.³³³ Hingegen ist Nachhaltigkeit nicht mit Unendlichkeit zu verwechseln, wodurch ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil zwar nicht durch den Wettbewerb weg-konkurriert wird, allerdings durch Änderungen der Marktnachfrage verschwinden kann.³³⁴ An dieser Stelle sei angemerkt, dass im Zuge des internen Fokus der RBV nicht auf einen externen Fokus der Unternehmensumwelt verzichtet werden darf, da sich die unternehmerische Relevanz einer Ressource wesentlich über den externen Markt bestimmt.³³⁵

3.2.2. Anwendung auf das Forschungsgebiet dieser Arbeit

Die interorganisatorische Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer bildet ein einzigartiges Ressourcennetzwerk, welches sich aus sozialen Faktoren, unternehmensspezifischen Zielsetzungen, partnerschaftsspezifischen Investitionen und weiteren Ressourcen zusammensetzt.³³⁶ Unternehmerische Partnerschaften werden primär aufgrund des Wunsches des individuellen Unternehmens gebildet, mittels unternehmensübergreifenden Ressourcenkombinationen und -integrationen nachhaltige und schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile für die eigene Unternehmenseinheit zu erzielen, wodurch sich die RBV als ein favorisierter theoretischer Bezugsrahmen dieser Arbeit anbietet.³³⁷

Zur Verwirklichung von Wettbewerbsvorteilen im Sinne der RBV ist nicht unmittelbar das Eigentum einer Ressource von entscheidender Bedeutung, sondern bereits die Ressourcenverfügbarkeit und deren Verwendungsrecht bilden eine hinreichende Bedingung.³³⁸ Die Nutzung von Ressourcen ist nicht auf deren eigentlichen Eigentümer

³³² Vgl. Bharadwaj (2000); Newbert (2008); Hamel/Prahalad (1990); Mowery et al. (1998); Wu et al. (2006).

³³³ Vgl. Barney (1991), S. 102.

³³⁴ Vgl. Barney (1991), S. 103.

³³⁵ Vgl. Mahoney/Pandian (1992), S. 371.

³³⁶ Vgl. Jap (1999), S. 42.

³³⁷ Vgl. Das/Teng (2000), S. 34.

³³⁸ Vgl. Lavie (2006), S. 641.

beschränkt, sondern kann mittels Austausch an eine externe Organisation übertragen werden.³³⁹ Mangelt es einem Unternehmen an eigenen Ressourcen, um Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten realisieren zu können, besteht die Möglichkeit, diese Erfolgsfaktoren über interorganisatorische Partnerschaften zu beziehen, ohne Eigentumsrechte erwerben zu müssen.³⁴⁰ Interorganisatorische Partnerschaften sind freiwillige Kooperationen zwischen Unternehmen, die dem gegenseitigen Austausch und der Bereitstellung von Ressourcen dienen und auf die Steigerung von Wettbewerbsvorteilen abzielen.³⁴¹ Aus Sicht der RBV werden Partnerschaften zwischen Unternehmen eingegangen, um hierdurch Zugang zu ansonsten nicht zugänglichen Ressourcen anderer Unternehmen zu erhalten, die mit eigenen Ressourcen neu kombiniert werden.³⁴² Diese durch Lieferanten angebotenen Ressourcen sind daher von entscheidender Relevanz für den Erfolg des Abnehmers und müssen effektiv organisiert werden, um interorganisatorische Wettbewerbsvorteile verwirklichen zu können.³⁴³

Die Mehrzahl an Lieferanten steht dem OEM als externe Unternehmen gegenüber, liefern dem OEM allerdings einen essentiellen internen Beitrag zur operativen wie auch strategischen Wettbewerbsfähigkeit.³⁴⁴ Die über den externen Beschaffungsmarkt dem OEM angebotenen Fähigkeiten und Leistungen der Lieferanten können im Rahmen einer interorganisatorischen Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaft als Ressource des OEM angesehen werden.³⁴⁵ In partnerschaftlichen Entwicklungsprojekten werden die Ressourcen von Lieferanten und OEM oftmals komplementär zueinander genutzt, da sich der gemeinsame Pool an technischen Fähigkeiten sowohl aus der Komponentenentwicklung des Lieferanten als auch der Fahrzeugintegration des OEM speist, welches zu einer gestärkten Ressourcenbasis und Vermeidung von Redundanzen führt.³⁴⁶ Partnerschaften bilden sich daher mit dem Ziel einer überlegenen Ressourcenkombination, die einem allein agierenden Unternehmen nicht zur Verfügung stünde.³⁴⁷

³³⁹ Vgl. Wernerfelt (1989), S. 45; Lavie (2006), S. 641.

³⁴⁰ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1069; Mowery et al. (1998), S. 520f.

³⁴¹ Vgl. Lavie (2006), S. 638f.

³⁴² Vgl. Das/Teng (2000), S. 41ff.

³⁴³ Vgl. Hitt (2011), S. 10.

³⁴⁴ Vgl. Hitt (2011), S. 10.

³⁴⁵ Vgl. Liao et al. (2010), S. 16f; Wagner/Hoegl (2007), S. 59.

³⁴⁶ Vgl. Koufteros et al. (2007), S. 849; Das/Teng (2000), S. 50.

³⁴⁷ Vgl. Das/Teng (2000), S. 55.

3.3. Resource Dependence Theory

3.3.1. Definition

Eine auf der RBV aufbauende Theorie stellt die RDT dar, welche sich in ihrem Forschungsschwerpunkt auf die Ressourcenabhängigkeiten zwischen Unternehmen fokussiert. Anders als die RBV, deren Untersuchungseinheit sich verstärkt auf die internen Ressourcen des Unternehmens bezieht, konzentriert sich die RDT auf Ressourcen der externen Unternehmensumwelt und deren Abhängigkeitsbeziehung zur eigenen Organisation.³⁴⁸ Ressourcenabhängigkeiten zwischen Unternehmen bestimmen sich im Wesentlichen aus drei Determinanten: die Bedeutsamkeit einer Ressource für ein Unternehmen, die Nachfrage-Intensität am Markt und die Konzentration dieser Ressource auf die Anzahl an Anbietern, die hiermit Handel unter vergleichbaren Konditionen betreiben.³⁴⁹ Je bedeutsamer und knapper eine Ressource für die Überlebensnotwendigkeit eines Unternehmens ist, umso größer ist das Bestreben, diese Ressource von anderen externen Unternehmen zu beziehen, welches zu Abhängigkeitsbeziehungen führen kann.³⁵⁰ Die Fähigkeit eines Unternehmens, die Unternehmensziele des Supply-Chain Partners aufgrund eigener Ressourcenallokationen zu beeinflussen, kann dabei als Quelle von Macht durch Abhängigkeit bezeichnet werden.³⁵¹ Zur Gewährleistung der unternehmenseigenen Unabhängigkeit bei gleichzeitiger Stärkung ihrer Machtstellung versuchen Unternehmen, die eigene Abhängigkeit von den Ressourcen des Partners zu vermeiden, bei gleichzeitiger Bestrebung, die Abhängigkeit des Partners zum eigenen Unternehmen zu steigern.³⁵² Als Reaktion auf Abhängigkeiten stehen Unternehmen drei wesentliche Handlungsoptionen zur Verfügung:³⁵³

- (1) Absorbierung der Umwelt: Reduzierung der externen Abhängigkeit durch Erwerb und Übertragung von Steuerungs- und Verfügungsrechten der benötigten Ressource.
- (2) Wechselseitigkeit der Umwelt: Generierung gegenseitiger Abhängigkeiten mittels gemeinsamer Strukturen und Prozesse, um eine Vergrößerung der Machtstellung des Partners gegenüber der eigenen Organisation zu vermeiden.

³⁴⁸ Vgl. Hitt et al. (2016), S. 84.

³⁴⁹ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 42.

³⁵⁰ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 47f.

³⁵¹ Vgl. Narasimhan et al. (2009), S. 376.

³⁵² Vgl. Hitt et al. (2016), S. 85.

³⁵³ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 55.

- (3) Neugestaltung der Umwelt: Bündelung interorganisatorischer Ressourcen durch rechtliche Schritte, beispielsweise in einer gemeinschaftlich generierten Unternehmensform.

Technologische Expertisen zur Befähigung, zukünftige Innovationen zu schaffen, werden dabei als äußerst kritische Ressourcen bewertet, die im Falle eines externen Bezugs des Abnehmers über Lieferanten mit besonderer partnerschaftlicher Pflege der interorganisatorischen Beziehung zu wahren sind.³⁵⁴

3.3.2. Anwendung auf das Forschungsgebiet dieser Arbeit

Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Unternehmen im Rahmen von interorganisatorischen Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften nehmen eine bedeutende Rolle ein. Verfügt ein Unternehmen über Ressourcen, welche dessen Partner zu einer gegebenen Zeit in einer bestimmten Menge und Qualität benötigt, entstehen Machtverhältnisse durch den selektiven Einsatz dieser begehrten Ressourcen.³⁵⁵ Da Ressourcen von Partnern nicht ohne Gegenwert bereitgestellt werden und die Kosten für die Beziehung von Ressourcen maßgeblich durch die Wettbewerbscharakteristika des Marktes bestimmt werden, behindern unvorteilhafte Marktsituationen die Gewinnoptimierung des Abnehmers.³⁵⁶ Entwicklungsleistungen von Lieferanten können aus Sicht des Abnehmers daher als strategischer Faktormarkt interpretiert werden. Die Gewinnmargen von OEMs, die durch das Angebot ihrer Produkte im Kundenmarkt erwirtschaftet werden, sind wesentlich über die Kosten ihrer Ressourcen beeinflusst, welche zur Implementierung der Fahrzeugprojekte notwendig sind.³⁵⁷ Die innerhalb einer Partnerschaft erwirtschaftbaren Unternehmensgewinne lassen sich in einen individuellen sowie einen gemeinschaftlichen Teil trennen.³⁵⁸ Individuelle Unternehmensvorteile ermöglichen es dem Unternehmen individuelle Gewinne zu erzielen, die nur der eigenen Unternehmung zur Verfügung stehen, wohingegen die Generierung gemeinschaftlicher Gewinnanteile ausschließlich im interorganisatorischen Ressourcennetzwerk möglich ist.³⁵⁹ Die Anwendung der RDT auf die

³⁵⁴ Vgl. Cai et al. (2009), S. 661.

³⁵⁵ Vgl. Reimann/Ketchen (2017), S. 3.

³⁵⁶ Vgl. Barney (1986), S. 1232.

³⁵⁷ Vgl. Barney (1986), S. 1232.

³⁵⁸ Vgl. Lavie (2006), S. 642.

³⁵⁹ Vgl. Lavie (2006), S. 642.

Forschung dieser Arbeit ermöglicht daher eine Evaluierung, welche Auswirkungen Abhängigkeitsbeziehungen als Folge von interorganisatorischen Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften auf die individuelle Performance der jeweiligen Unternehmen und der Partnerschaft als Ganzes haben. Der Zielkonflikt zwischen den Vorteilen zusätzlicher Renten und den Nachteilen, die durch Abhängigkeiten einhergehen, ist bei der Anbahnung einer Partnerschaft daher unbedingt in Betracht zu ziehen.³⁶⁰

3.4. Social Exchange Theory

3.4.1. Definition

Neben der RBV und RDT stellt die SET den dritten Zweig der theoretischen Grundlage dieser Arbeit dar. Aus Sicht der SET entsteht die Motivation des Zustandekommens einer sozialen Austauschbeziehung zwischen Unternehmen aufgrund der Suche und Bestrebung nach individuellen Vorteilen.³⁶¹ Unternehmen sind daher gewillt, die Risiken des partnerschaftlichen Austauschs einzugehen, welche sich durch den Vertrauensvorschuss in die Handlungen des Partners und durch die Bereitstellung eigener Ressourcen für die Austauschbeziehung kennzeichnen.³⁶² Als reziproke Verpflichtung für das Eingehen von sozialen Austauschbeziehungen erwarten Unternehmen jedoch von ihrem Partner eine faire Behandlung. Gemäß der SET baut das Fundament des sozialen Austauschs daher auf sozialen Normen auf, welche die Handlungen beider Austauschpartner steuern.³⁶³ Soziale Normen der Reziprozität beschreiben die ungeschriebenen Verpflichtungen der individuellen Unternehmen, das soziale Austauschverhalten des Partners in gleicher Art zu erwidern.³⁶⁴ Derartige Gegenseitigkeitsnormen des sozialen Austauschs spiegeln sich in einem zweiseitig bedingten Austauschverhalten beider Partner wider, in dem im Sinne wechselseitiger Reaktionen eine partnerschaftliche Belohnung mit Belohnung und eine partnerschaftliche Bestrafung mit Bestrafung erwidert wird.³⁶⁵ Rousseau und Hill et al. definieren das Vertrauen der Individuen in die ungeschriebenen Verpflichtungen sozialer Reziprozität innerhalb von Partnerschaften als psychologische Verträge, welche einen fundamentalen Erfolgsgaranten

³⁶⁰ Vgl. Kirst/Hofmann (2008), S. 397.

³⁶¹ Vgl. Blau (1964), S. 6; Emerson (1976), S. 336.

³⁶² Vgl. Ireland/Webb (2007), S. 484.

³⁶³ Vgl. Lambe et al. (2001), S. 2ff.

³⁶⁴ Vgl. Nyaga et al. (2013), S. 44; Fehr/Gächter (2000), S. 159ff.

³⁶⁵ Vgl. Blau (1964), S. 93; Nyaga et al. (2013), S. 44; Fehr/Gächter (2000), S. 159ff.

von Partnerschaften darstellen.³⁶⁶ Des Weiteren würden schriftlich fixierte Verpflichtungen aufgrund der Fülle an zu vereinbarenden Klauseln ökonomisch kaum umsetzbar erscheinen, welches nochmals die Bedeutung von psychologischen Verträgen unterstreicht.³⁶⁷ Zur Etablierung funktionierender Austauschbeziehungen, welche durch reziproke Gegenseitigkeitsnormen gesteuert werden, ist partnerschaftliches Vertrauen eine entscheidende Determinante, die durch das Handeln beider Partner positiv zu bestätigen sind.³⁶⁸

Das Paradigma der SET beruht daher auf der Annahme, „*that a resource will continue to flow only if there is a valued return contingent upon it.*“³⁶⁹ Da die Handlungen des einen Partners sich aus dem sozialen Verhalten des anderen Partners bedingen, werden in der Literatur die drei folgenden Szenarien des sozialen Austauschs beschrieben:³⁷⁰

- (1) Je mehr Belohnung ein Partner aus der sozialen Austauschbeziehung für seinen Beitrag zur Erreichung der partnerschaftlichen Zielsetzung erhält, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieser sein positives Verhalten wiederholt.³⁷¹
- (2) Erfährt ein Partner auf sein positives Handeln jedoch nicht die erwartete Belohnung oder wird gar bestraft, desto vehementer wird dieser ein derartiges Verhalten im zukünftigen Austausch vermeiden.
- (3) Im Falle einer Bestrafung geht das Konzept der negativen Reziprozität gar einen Schritt weiter, welches von Cropanzano & Mitchell als „tit-for-tat propensity“ beschrieben wird, „*to return negative treatment for negative treatment.*“³⁷²

3.4.2. Anwendung auf das Forschungsgebiet dieser Arbeit

Die Mehrzahl an Business-to-Business Forschungen welche die SET als ihr theoretisches Grundgerüst angewandt haben, wählten als Forschungsschwerpunkte die Analyse von Macht und Gerechtigkeit innerhalb von Partnerschaften.³⁷³ Entsprechend bietet sich dieser

³⁶⁶ Vgl. Rousseau (1989), S. 121ff; Hill et al. (2009), S. 282f.

³⁶⁷ Vgl. Rousseau (1995), S. 111ff.

³⁶⁸ Vgl. Blau (1964), S. 454; Homans (1974), S. 16; Lambe et al. (2001), S. 2ff.

³⁶⁹ Emerson (1976), S. 359.

³⁷⁰ Vgl. Cropanzano/Mitchell (2005), S. 876.

³⁷¹ Vgl. Griffith et al. (2006), S. 84; Homans (1974), S. 16.

³⁷² Vgl. Gouldner (1960), S. 172f; Fehr/Gächter (2000), S. 160; Cropanzano/Mitchell (2005), S. 878.

³⁷³ Vgl. Emerson (1976), S. 339.

theoretische Bezugsrahmen daher für die Forschung von Fairness im interorganisatorischen Pie Sharing und von opportunistischen Reaktionsuntersuchungen der Unternehmenspartner an. Im Sinne der SET kalkulieren Unternehmen den erwirtschaftbaren Vorteil als Folge ihrer sozialen Austauschbeziehung im Kurz- bzw. Langzeitraum und adjustieren basierend darauf ihr partnerschaftliches Verhalten gegenüber dem Partner.³⁷⁴ Je nach Vorteils- bzw. Bestrafungserwartung der Partnerschaft, wird positives Handeln verstärkt oder vermindert, bis hin zu negativen Gegenreaktionen. Wird Vertrauen des einen Partners mit opportunistischem Verhalten des anderen Partners erwidert, verringert dies die originäre Motivation des Zustandekommens der Austauschbeziehung, die auf die Bestrebung nach individuellen Vorteilen abzielt.³⁷⁵ Die Annahme der SET, „*that a resource will continue to flow only if there is a valued return contingent upon it*“, wird im Rahmen dieser Arbeit mit Hilfe der Pie Sharing Fairness gemessen.³⁷⁶ „*Positive economic and social outcomes over time increase the partners' [...] commitment to maintaining the exchange relationship.*“³⁷⁷ Wird von einem Unternehmen jedoch vermutet, dass sein Partner reziproke Gegenseitigkeitsnormen verletzt, führt dies zu Schädigungen des Austauschverhaltens.³⁷⁸ Diese Arbeit baut daher auf reziproke Gegenseitigkeitsnormen auf und nimmt an, dass faire Verhaltensweisen durch faire Reaktionen bestimmt werden.

³⁷⁴ Vgl. Nyaga et al. (2013), S. 44; Narasimhan et al. (2009), S. 377; Wu et al. (2014), S. 123f.

³⁷⁵ Vgl. Hawkins et al. (2008), S. 897.

³⁷⁶ Emerson (1976), S. 359.

³⁷⁷ Lambe et al. (2001), S. 5f.

³⁷⁸ Vgl. Hill et al. (2009), S. 281ff.

4. Forschungshypothesen

Kapitel 4 beschreibt die Ableitung der theoriebasierten Forschungshypothesen dieser Arbeit. In Anlehnung an die Forschungsfragen aus Kapitel 1.2 erfolgt die Ableitung der Forschungshypothesen aufbauend auf dem theoretischen Forschungsstand aus Kapitel 2 und dem theoretischen Bezugsrahmen aus Kapitel 3. Es werden 17 Forschungshypothesen aufgestellt und inhaltlich begründet. Die anschließende Methodik zur Validierung der Forschungshypothesen wird in Kapitel 5 dargelegt. Dieses Kapitel gliedert sich wie folgt:

- ❖ Kapitel 4.1 beschreibt die theoretische Ableitung von 17 Forschungshypothesen basierend auf vergangenen Forschungsergebnissen.*
- ❖ Kapitel 4.2 liefert den Überblick zum gesamten Hypothesensystem und verbindet dieses mit den Forschungsfragen dieser Arbeit. Zusätzlich werden die in Kapitel 4.1 kausal hypothetisierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in drei Forschungsmodelle überführt.*

4.1. Hypothesenbildung

Die nachfolgenden Hypothesenableitungen erfolgen in Anlehnung an die drei Forschungsfragen dieser Arbeit aus Kapitel 1.2 und zielen auf die jeweiligen Teilforschungsfragen ab. Dieses Kapitel gliedert sich daher in drei Sektionen.

4.1.1. Direkter Pfad des Pie Expansion und dessen indirekte Mediatoren

Durch die breite technologische Vielfalt und tiefe innovative Komplexität im jeweiligen Industriefeld können sich erfolgreiche Unternehmen nur einem spezialisierten Bereich der technologischen F&E widmen.³⁷⁹ Dynamische Veränderungen der Unternehmensumwelt beeinflussen den Grad der Unsicherheit und induzieren dadurch steigende Bedürfnisse des externen Erfahrungsaustauschs.³⁸⁰ Aus Sicht der RBV bieten Entwicklungspartnerschaften einem fokalen Unternehmen daher den Zugriff auf relevante und andernfalls nicht zugängliche Ressourcen des jeweiligen Partners.³⁸¹ Entwicklungspartnerschaften bilden sich folglich primär aufgrund des Austauschs von interorganisatorischen Ressourcen mit dem Ziel, gemeinsam wettbewerbsüberlegene Ressourcenkombinationen zu generieren, die einem allein agierenden Unternehmen nicht zur Verfügung stünden.³⁸² Die Integration von Lieferanten in den Entwicklungsprozess des Abnehmers bezieht sich dabei auf die Bereitstellung von materiellen (z.B. finanzielle Mittel oder Personal) und immateriellen (z.B. Wissen oder Patente) Ressourcen, die Übernahme und Verantwortung von Entwicklungsleistungen sowie weitere Unterstützungsleistungen.³⁸³ Durch die interorganisatorische Arbeitsteilung zwischen Lieferant und Abnehmer erfolgen eine erhöhte Spezialisierung und Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen. In der Automobilindustrie besteht dies im Wesentlichen aus der Komponentenentwicklung des Lieferanten und der Fahrzeugintegration des OEM und wird komplementär zu den Kompetenzen der eigenen Organisation genutzt, um Redundanzen zu vermeiden.³⁸⁴ Die komplementäre Nutzung von Ressourcen trägt zur Generierung einzigartiger und schwer imitierbarer Ressourcenkombinationen bei, bei gleichzeitiger Verwirklichung synergetischer

³⁷⁹ Vgl. Koufteros et al. (2007), S. 849.

³⁸⁰ Vgl. Koufteros et al. (2005), S. 99.

³⁸¹ Vgl. Das/Teng (2000), S. 33.

³⁸² Vgl. Oh/Rhee (2010), S. 769; Das/Teng (2000), S. 41; Koufteros et al. (2012), S. 109.

³⁸³ Vgl. Van Echtelt et al. (2008), S.182; Wagner et al. (2010), S. 843.

³⁸⁴ Vgl. Koufteros et al. (2007), S. 849; Das/Teng (2000), S. 50.

Effekte.³⁸⁵ Verfügt der Lieferant über eine höhere technische Entwicklungskompetenz im Vergleich zum Abnehmer, können diese externen Ressourcen zu einem höheren Grad komplementär zu den Ressourcen des Abnehmers genutzt werden. Lieferanten, die über heterogene und immobile Ressourcen verfügen und trotz ihrer Begehrlichkeit aufgrund von Ex-ante- und Ex-post-Barrieren nicht für andere Unternehmen zur Verfügung stehen, werden daher öfters durch Abnehmer in Entwicklungspartnerschaften einbezogen.³⁸⁶ Folgende Forschungshypothese wird daher aufgrund obiger Hinführung abgeleitet:

Forschungshypothese 1:

Die Entwicklungskompetenz des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft.

Entwicklungspartnerschaften erlauben es Lieferanten, steigende Entwicklungsverantwortungen vom Abnehmer zu übernehmen und ihr ohnehin bereits sehr differenziertes Expertenwissen weiter zu vertiefen, wohingegen ursprüngliche Kompetenzen des Abnehmers tendenziell erodieren.³⁸⁷ Neben dem originären Geschäftsmodell dieser Lieferanten, welches in der Produktion von Komponenten liegt, agieren diese Unternehmen ebenfalls in der F&E ihres Technologieumfeldes zur Bereitstellung technischer Lösungen, abgeleitet aus funktionalen Anforderungen der Abnehmer. Anders als bei nachgelagerten Produktionsaufträgen, bei denen aus strategischen Überlegungen eines nachhaltig zu belebenden Lieferantenwettbewerbs oftmals Multiple-Sourcing-Nominierungen durch Abnehmer gewählt werden, fokussieren sich Sourcing-Strategien für vorgelagerte Produktentwicklungen größtenteils auf einen präferierten Lieferanten.³⁸⁸ Begründet ist dies durch die in der Entwicklungsphase wirtschaftlichere Lösung des „Single-Engineering“ gegenüber einem „Multiple-Engineering“. Mit fortschreitender Zeit baut der Lieferant im Rahmen seiner Entwicklungspartnerschaft als alleiniger Partner daher umfassendes Wissen aus der Produktentwicklung und Organisation des Abnehmers auf, welches zunehmend schwieriger durch andere Lieferanten zu ersetzen sein wird.³⁸⁹ Aus Lieferantensicht dient eine

³⁸⁵ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 663ff.

³⁸⁶ Vgl. Das/Teng (2000), S. 41.

³⁸⁷ Vgl. Ciravegna/Maielli (2011), S. 87; Koufteros et al. (2005), S. 124; Petersen et al. (2008), S. 56.

³⁸⁸ Vgl. Friedl/Wagner (2012), S. 3067; Wagner et al. (2009), S. 150f.

³⁸⁹ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 56.

frühzeitige Integration in die Produktentwicklung des Abnehmers als Absicherung einer späteren Nominierung des nachgelagerten Serienproduktionsauftrages des Entwicklungsumfangs.³⁹⁰ Folgende Forschungshypothese wird daher aufgrund obiger Hinführung abgeleitet:

Forschungshypothese 2:

Die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern.

Abhängigkeitsbeziehungen existieren in jedem sozialen System, in dem ein Akteur nicht vollumfänglich über alle Aktionen und Bedingungen verfügt, die zur Erstellung des gewollten Outputs notwendig sind.³⁹¹ Die Ressourcenabhängigkeit eines Unternehmens von einem anderen Unternehmen wird durch drei wesentliche Faktoren bestimmt:³⁹²

- (1) Je höher die Bedeutsamkeit einer benötigten Ressource für den unternehmerischen Erfolg ist, desto größer wird die Macht des besitzenden Unternehmens.
- (2) Je geringer die Möglichkeiten der rentablen Substitution durch alternative Ressourcen ist, desto größer wird die Macht des besitzenden Unternehmens.
- (3) Je höher die Einsatzvielfalt der Ressource für andere Unternehmen ist, desto größer wird die Macht des besitzenden Unternehmens.

Abhängigkeitsphänomene ergeben sich daher aus der Machtstellung eines Ressourcengebers gegenüber einem Ressourcennehmer.³⁹³ Machtpositionen haben dabei einen bedeutenden Einfluss auf die Gestaltung von Lieferanten-Abnehmer Beziehungen.³⁹⁴ Ist der Abnehmer relativ unabhängig von den Leistungen des Lieferanten, nimmt dieser oftmals eine machtausnutzende Position in der Beziehung ein. Ist der Abnehmer hingegen abhängig von den Lieferantenleistungen, ist die Beziehung durch Investitionen des Abnehmers in das partnerschaftliche Sozialkapital gekennzeichnet, um hierdurch den Lieferanten zu binden. Aufgrund der erhöhten Machtstellung und differenzierten Motivation des Lieferanten gelingt es dem Abnehmer allerdings nur selten, eine gegenseitige Abhängigkeit als Folge einer

³⁹⁰ Vgl. Oh/Rhee (2010), S. 770.

³⁹¹ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 40.

³⁹² Vgl. Medcof (2001), S. 1002; Pfeffer/Salancik (1978), S. 50f.

³⁹³ Vgl. Wolf (2012), S. 291.

³⁹⁴ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 60ff.

Integration zu erreichen.³⁹⁵ Partnerschaftsspezifische Investitionen und die frühzeitige Festlegung des Abnehmers auf einen Lieferanten in einer interorganisatorischen Produktentwicklung verursachen dabei sogenannte „Locked-In“ Situationen für Abnehmer.³⁹⁶ Gadde & Snehota beschreiben dies im Kontext interorganisatorischer Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften wie folgt: *„high-involvement supplier relationships are at the heart of a [focal firm’s] survival and the basis of its growth and development. But [it] also tie the [focal firm] into its current ways of operating and restrict its capacity to change. Supplier relationships are, for a [focal firm], both the impulse to development and the cage that imprisons it.“*³⁹⁷ Im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften binden sich Abnehmer daher oftmals ungewollt in frühen Phasen an Lieferanten und deren Technologien.³⁹⁸ Folgende Forschungshypothese wird daher aufgrund obiger Hinführung abgeleitet:

Forschungshypothese 3:

Die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten.

Das Interesse an einer gemeinschaftlichen Entwicklung ist aus Sicht des Lieferanten nur von sekundärer Natur, um sich „in das Produkt“ hinein zu entwickeln und Abhängigkeiten aufgrund erhöhter Lieferantenwechselkosten zu generieren, welche dessen Chance auf Nominierung für den nachgelagerten Serienproduktionsauftrag des entwickelten Umfangs erhöht.³⁹⁹ Lieferantenwechselkosten sind wirtschaftlich und psychologisch anfallende Einmalaufwendungen des Abnehmers, die durch den Wechsel von Lieferant A zu Lieferant B entstehen.⁴⁰⁰ Diese Kosten können sowohl monetärer als auch nicht monetärer Natur sein und lassen sich wie folgt klassifizieren:⁴⁰¹

- (1) Lost performance costs: Verlust von Vorteilen und Privilegien, die im Laufe der Geschäftsbeziehung aufgebaut wurden.

³⁹⁵ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 60.

³⁹⁶ Vgl. Stuckey/White (1993), S. 73.

³⁹⁷ Gadde/Snehota (2000), S. 315.

³⁹⁸ Vgl. Handfield et al. (1999), S. 79.

³⁹⁹ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 56; Oh/Rhee (2010), S. 770; Wildemann 2004, S. 2.

⁴⁰⁰ Vgl. Jones et al. (2002), S. 441; Friedl/Wagner (2012), S. 3066; Porter (1980), S. 10.

⁴⁰¹ Vgl. Jones et al. (2002), S. 442f; Kirst/Hofmann (2008), S. 417.

- (2) Uncertainty costs: Ex-ante-Unsicherheit über die Qualität der Leistungen des neuen Lieferanten.
- (3) Pre-switching search and evaluation costs: Zeit und Aufwendungen für die Suche nach und Bewertung eines neuen Lieferanten vor der Wechselentscheidung.
- (4) Post-switching behavioral and cognitive costs: Zeit und Aufwendungen für den Aufbau einer neuen Beziehung und eines routinierten Ablaufs nach der Wechselentscheidung.
- (5) Setup costs: Investitionen zur Harmonisierung und gegenseitigen Ausrichtung der Prozesse, Systeme und notwendigen Struktur beider Unternehmen.
- (6) Sunk costs: Investitionen der vorherigen Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft, die nicht in die neue Partnerschaft übertragen werden können.

Lieferantenwechselkosten sind damit vor allem in bereits getätigten partnerschaftsspezifischen Investitionen begründbar, die bei einem Lieferantenwechsel nicht transferierbar und damit in der wechselnden Partnerschaft ein zweites Mal zu investieren sind.⁴⁰² Die Übertragung von hochspezialisiertem immateriellem Vermögen, Fähigkeiten und firmeneigenem Immaterialgüterrecht von geistigem Eigentum, welches in Personen, Systemen und Prozessen verankert ist, erweist sich bei einem Lieferantenwechsel als größte Herausforderung.⁴⁰³ Zusätzlich zu den Lieferantenwechselkosten sind daher bei dem Austausch von Lieferanten noch Informationsrenten aufgrund von Informationsasymmetrien zu zahlen, da es nicht ohne weiteres möglich ist, den Informationsvorsprung eines in den Entwicklungsprozess des OEM integrierten Lieferanten A im Rahmen eines Lieferantenwechsel zu Lieferant B zu übertragen.⁴⁰⁴ Durch die Höhe der aus der Produktentwicklung resultierenden Lieferantenwechselkosten und Informationsasymmetrien kommt es bereits in frühen Phasen zu einer Abhängigkeit des Abnehmers von seinem integrierten Lieferanten, die dessen Flexibilität eindämmt und zur Erosion des Lieferantenwettbewerbs beiträgt.⁴⁰⁵ Je höher die Informationsasymmetrien und Lieferantenwechselkosten sind, desto wechselresistenter wird das Verhalten des Abnehmers sich im Laufe der Zeit für einen anderen Lieferanten zu entscheiden.⁴⁰⁶ Folgende Forschungshypothese wird daher aufgrund obiger Hinführung abgeleitet:

⁴⁰² Vgl. Jap (1999), S. 466; Wang et al. (2013), S. 113f; Wathne/Heide (2000), S. 43; Rossetti/Choi (2005), S. 52.

⁴⁰³ Vgl. Robertson/Gatignon (1998), S. 521.

⁴⁰⁴ Vgl. Monteverde/Teece (1982), S. 212.

⁴⁰⁵ Vgl. Das et al. (2006), S. 567; Petersen et al. (2008), S. 56; Wagner/Hoegl (2007), S. 59.

⁴⁰⁶ Vgl. Wagner/Friedl (2007), S. 702.

Forschungshypothese 4:

Die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern.

Durch interorganisatorische Zusammenarbeit, idiosynkratische Ressourcenallokation und partnerschaftsspezifische Investitionen besteht für Unternehmen, die in einer Partnerschaft agieren, die Möglichkeit, supernormale Profite in Form relationaler Renten zu erwirtschaften.⁴⁰⁷ Relationale Renten werden definiert als „*supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners*“.⁴⁰⁸ Diese Renten stehen isoliert agierenden Unternehmen nicht zur Verfügung, wodurch es zu partnerschaftlichen Wettbewerbsvorteilen kommt.⁴⁰⁹ Zur Verwirklichung dieser Optimierungspotentiale sind signifikante Investitionen in Form einer Offenlegung sensibler technischer Informationen und geistigen Eigentums, sowie die Bindung von materiellen und immateriellen Ressourcen notwendig.⁴¹⁰ Werden diese Voraussetzungen erfüllt, bereichern Entwicklungspartnerschaften die Effizienz und Effektivität des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes positiv und sind durch eine gemeinschaftliche Erbringung von Wertschöpfungsanteilen manifestiert.⁴¹¹ Eine partnerschaftliche Produktentwicklung zwischen Lieferant und Abnehmer bietet folgende Vorteile:

- (1) Die Einbringung externen Lieferantenwissens sorgt für eine Anreicherung technologischer Expertise innerhalb des Produktentwicklungsteams, welches in einer Steigerung des Innovationsgrads, Erhöhung der Produktqualität und einer Verbesserung hinsichtlich der konzeptionellen Kostenoptimierung mündet.⁴¹²
- (2) Die Realisierung frühzeitiger Problemlösungen unter Einbindung von Produktionswissen sowie die Möglichkeit simultaner Projektarbeit bieten den Vorteil einer beschleunigten Produktentwicklung.⁴¹³ In frühen Entwicklungsphasen können

⁴⁰⁷ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 675f.

⁴⁰⁸ Dyer/Singh (1998), S. 662.

⁴⁰⁹ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 675f.

⁴¹⁰ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 53.

⁴¹¹ Vgl. Hoegl/Wagner (2005), S. 540; Oh/Rhee (2010), S. 758; Cao/Zhang (2011), S. 163.

⁴¹² Vgl. Ragatz et al. (2002), S. 389ff; Wasti/Liker (1999), S. 444ff; Wilhelm/Sydow (2018), S. 3.

⁴¹³ Vgl. Lawson et al. (2009), S. 156ff; Dörge et al. (2000), S. 24ff; Wynstra et al. (2010), S. 625ff.

bereits nachgelagerte Verbindlichkeiten der Produktherstellung berücksichtigt werden, welches Potential für Optimierungen in der Herstellbarkeit liefert.⁴¹⁴

- (3) Enge Beziehungen bieten dem Abnehmer die Möglichkeit, die Entwicklungstätigkeiten des Lieferanten in Richtung der strategischen Abnehmerinteressen zu beeinflussen, ohne damit einhergehende technologische Risiken selber tragen zu müssen bzw. nur anteilig zu teilen.⁴¹⁵

Die über den externen Beschaffungsmarkt angebotenen Fähigkeiten und Leistungen der Lieferanten können im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft aus Sicht des fokalen Unternehmens als Ressource des Abnehmers interpretiert werden.⁴¹⁶ Die komplementäre Nutzung und der Austausch von interorganisatorischen Fähigkeiten und Ressourcen im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft führen zu Leistungssteigerungen der Entwicklungsprojekte.⁴¹⁷ Folgende Forschungshypothese wird daher aufgrund obiger Hinführung abgeleitet:

Forschungshypothese 5:

Der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von

(a) Produktinnovation.

(b) Produktqualität.

(c) Produktkostenoptimierung.

Outcome Fairness bezeichnet die subjektive Wahrnehmung von Partnern, inwieweit sie den ihnen zugeteilten Ertragsanteil aus dem partnerschaftlich aufgeteilten Gesamtertrag als gerechtfertigt empfinden.⁴¹⁸ Neben den Vorteilen partnerschaftlicher Produktentwicklung, die unter anderem aus der komplementären Ressourcennutzung resultieren, sind nachteilige Effekte wie eine unfaire Gewinnumverteilung des Outputs zwischen den Partnern zu berücksichtigen.⁴¹⁹ Dies trifft vor allem bei relationalen Renten zu, die ausschließlich gemeinschaftlich erwirtschaftbar sind, allerdings nur in den seltensten Fällen gerecht verteilt werden können. Die Begründung hierzu liegt in deren tendenziell ungewissen Ex-post-

⁴¹⁴ Vgl. Brown/Eisenhardt (1995), S. 371f.

⁴¹⁵ Vgl. Handfield et al. (1999), S. 79.

⁴¹⁶ Vgl. Liao et al. (2010), S. 16f; Wagner/Hoegl (2007), S. 59.

⁴¹⁷ Vgl. Oh/Rhee (2010), S. 769; Cao/Zhang (2011), S. 163.

⁴¹⁸ Vgl. Jap (2001a), S. 88.

⁴¹⁹ Vgl. Eisenhardt/Schoonhoven (1996), S. 136.

Größenordnung, opportunistischen Verhaltensweisen sowie unterschiedlichen Machtstellungen der jeweiligen Partner.⁴²⁰ Im Falle eines unfairen Pie Sharing profitierten in vergangenen Forschungen überwiegend die dominierenden Abnehmer von größeren Ertragsanteilen im Vergleich zu denen der Lieferanten.⁴²¹ Den größten Vorteil aus Partnerschaften konnten demnach diejenigen Partner erzielen, die am nächsten zum Endkunden standen.⁴²² Lieferanten klagten dabei in der Vergangenheit wiederholt über Ungerechtigkeiten bei der Ertragsaufteilung zwischen Lieferant und Abnehmer, da diese weniger Ertrag zugesprochen bekamen als ihnen ihrer Meinung nach zustand.⁴²³ Entwicklungstätigkeiten von Lieferanten, wie auch andere durch den Abnehmer über den Markt erwerbbar Leistungen, können allerdings als strategischer Faktormarkt interpretiert werden.⁴²⁴ Dabei bedingen sich die Kosten einer Ressource im Wesentlichen durch die Wettbewerbssituation innerhalb des jeweiligen Faktormarktes.⁴²⁵ Entwickelt sich die Wettbewerbssituation des Faktormarktes aus Sicht des Abnehmers unvorteilhaft, ermöglicht dieser Ressourceneinsatz dem Abnehmer begrenzte Optimierungsmöglichkeiten seiner finanziellen Performance, was zu Gunsten des Lieferanten geht.⁴²⁶ Durch steigende Abhängigkeiten und die Vergrößerung der Marktmacht im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften erhöht sich die Fähigkeit des Lieferanten größere Ertragsanteile gegenüber dem Abnehmer zu verhandeln.⁴²⁷ Trotz des theoretischen Verständnisses über die Vorteile intakter partnerschaftlicher Beziehungen zeichnet sich in der Unternehmenspraxis ein Verteilungskampf zwischen Lieferant und Abnehmer um die Ertragsmarge des generierten Outputs innerhalb ihrer Supply-Chain ab.⁴²⁸ Aufgrund der Festlegung des Abnehmers, einen Lieferanten mit der Produktentwicklung zu beauftragen, ergibt sich für diesen Lieferanten ein erhöhter Ex-post-Wettbewerbsvorteil.⁴²⁹ Partnerschaften fördern eine verstärkte Machtstellung des Lieferanten, wenn der Partner, mit dem kooperiert wird, gleichzeitig als Abnehmer der erzeugten Leistung agiert.⁴³⁰ Dieser erhöhte Wettbewerbsvorteil, gepaart mit einer Abhängigkeit des Abnehmers, erlaubt es dem Lieferanten, seine Pie Sharing Ansprüche

⁴²⁰ Vgl. Lavie (2006), S. 645; Inkpen/Beamish (1997), S. 198f; Khanna et al. (1998), S. 208; Jap (2001a), S. 87.

⁴²¹ Vgl. Wagner/Lindemann (2008), S. 548.

⁴²² Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1077; Sahin/Robinson (2005), S. 579.

⁴²³ Vgl. Corsten/Kumar (2005), S. 80; Nyaga et al. (2010), S. 105.

⁴²⁴ Vgl. Barney (1986), S. 1232.

⁴²⁵ Vgl. Barney (1986), S. 1232.

⁴²⁶ Vgl. Barney (1986), S. 1232.

⁴²⁷ Vgl. Fang et al. (2008), S. 324.

⁴²⁸ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1061f.

⁴²⁹ Vgl. Fang et al. (2008), S. 333; Bakos/Brynjolfsson (1993), S. 43.

⁴³⁰ Vgl. Eisenhardt/Schoonhoven (1996), S. 139.

gegenüber dem Abnehmer durchzusetzen, wodurch sich der vom Lieferanten als fair empfundene Anteil am Ertragskuchen hin zu einer gerechteren Verteilung vergrößert.⁴³¹ Folgende Forschungshypothese wird daher aufgrund obiger Hinführung abgeleitet:

Forschungshypothese 6:

Der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft (Pie Sharing Fairness).

„Faire Geschäftsvereinbarungen zwischen Hersteller und Zulieferer sind ein wichtiger Grundstein für eine nachhaltige und erfolgreiche Partnerschaft.“⁴³² Diese Fairness ist aus Sicht der Lieferanten aufgrund ungleicher Verteilungen der Chancen und Risiken zwischen den Geschäftspartnern allerdings häufig nicht gegeben, was zu Effizienzverlusten in der gemeinschaftlichen Wertsteigerung führt.⁴³³ Eingegangene Risiken in der interorganisatorischen Zusammenarbeit zu Gunsten des Pie Expansion können aufgrund gegnerischer Pie Sharing Methoden der Unternehmenspraxis nicht vollumfänglich kapitalisiert werden. Neben materiellen Indikatoren gewinnen in Partnerschaften immaterielle Indikatoren wie Fairness daher verstärkt an Bedeutung, da sich faire Ertragsdistribution zwischen Partnern positiv auf die Austauschperformance der beteiligten Unternehmen auswirkt.⁴³⁴ Unter Anwendung der SET wird daher im Folgenden argumentiert, dass wirtschaftlich und sozial positive Ergebnisse, welche beide im Konstrukt Pie Sharing Fairness gebündelt sind, die Bereitschaft der Partner steigern, stärker in die soziale Austauschbeziehung und ihre Zielerfüllung zu investieren, da die individuell antizipierten Erträge als Folge dieser Partnerschaft kapitalisiert werden. Aufgrund wirtschaftlicher Eigeninteressen der jeweiligen Unternehmen werden Partnerschaften, die zwar zu einem Pie Expansion beitragen würden, nur dann eingegangen, wenn ihr anteiliger Gewinn mit Partnerschaft größer ist als ihr Gewinn ohne Partnerschaft.⁴³⁵ Lieferant und Abnehmer betreiben jeweils ihre partnerschaftlichen Mühen, die zur Vergrößerung des Kuchens beitragen, daher nur bis zu jenem Punkt, an dem

⁴³¹ Vgl. Fang et al. (2008), S. 333; Narasimhan et al. (2009), S. 376; Lonsdale (2001), S. 22f.

⁴³² Vgl. VDA (2015a), S. 60.

⁴³³ Vgl. VDA (2015a), S. 60.

⁴³⁴ Vgl. Wagner et al. (2011), S. 30; Poppo/Zhou (2014), S. 1521f.

⁴³⁵ Vgl. Ghosh/John (1999), S. 133.

ihr rückfließender Ertragsanteil ihre eingesetzten Kosten deckt.⁴³⁶ Ergibt sich dennoch eine unfaire Ertragsaufteilung zwischen den Entwicklungspartnern, schlägt sich dies negativ auf die interorganisatorische Performance nieder, da benachteiligte Partner ohne Aufrechterhaltung gerechter Anreize nicht gewillt sind, weiterhin in gleichem Maße in die Zukunft der Partnerschaft zu investieren, wodurch der Ressourcenaustausch ins Stocken gerät.⁴³⁷ Charakterisieren sich Partnerschaften hingegen durch eine Atmosphäre von gegenseitigem Vertrauen und fairem Austausch befähigt dies die Zusammenarbeit, ihre potentiellen Vorteile der interorganisatorischen Performancesteigerung zu kapitalisieren.⁴³⁸ Daraus abgeleitet wird angenommen, dass eine als fair empfundene Ertragsaufteilung die Reziprozität des Partners positiv beeinflusst, weitere Ressourcen zur Maximierung der partnerschaftlichen Entwicklungsergebnisse (generell: Produktinnovation, Produktqualität, Produktkostenoptimierung) zu investieren, da im Rahmen der Austauschbeziehung die Beiträge der Partner gerecht entlohnt werden. Folgende Forschungshypothese wird daher aufgrund obiger Hinführung abgeleitet:

Forschungshypothese 7:

Die Sharing Fairness innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von

(a) Produktinnovation.

(b) Produktqualität.

(c) Produktkostenoptimierung.

4.1.2. Bilateraler Opportunismus

Die „dunkle Seite“ von Partnerschaften und ihre Quelle des bilateralen Opportunismus wird in dieser Arbeit durch das Konstrukt der partnerschaftlichen Spannung repräsentiert, welches durch Fang et al. als die Koexistenz zweier gegensätzlicher Kräfte mit unterschiedlichen Zielsetzungen zwischen Partnern beschrieben wird.⁴³⁹ Aus theoretischer Betrachtung, definieren sich Partnerschaften als freiwillige Kooperationen zwischen autonom agierenden

⁴³⁶ Vgl. Carson et al. (1999), S. 117.

⁴³⁷ Vgl. Martínez-Jerez (2013), S. 66; Narasimhan et al. (2009), S. 377; Nyaga et al. (2010), S. 102.

⁴³⁸ Vgl. Hoegl/Wagner (2005), S. 543; Poppo/Zhou (2014), S. 1521f.

⁴³⁹ Vgl. Fang et al. (2011), S. 774f.

Unternehmen, die dem gegenseitigen Austausch von Ressourcen dienen, um eine gemeinsam vorteilhafte Performancesteigerung zu erzielen.⁴⁴⁰ In der Unternehmenspraxis ergeben sich jedoch zunehmend hiervon abweichende Verhaltensweisen, begründet aus individuellen und teilweise unvereinbaren Zielsetzungen der Partner, welche zu Spannungen innerhalb der Partnerschaft führen, mit resultierenden Verschlechterungen ihrer Beziehung und deren Outputs.⁴⁴¹ Die Zielsetzungen von Partnerschaften unterliegen in der Unternehmenspraxis daher für gewöhnlich keiner vollkommenen Deckungsgleichheit, wodurch ein gewisser Grad an partnerschaftlicher Spannung aufgrund konkurrierender Interessen als unvermeidbar erscheint.⁴⁴² Es ergeben sich koexistierende Verhaltensweisen innerhalb von Partnerschaften, die sich aus kooperativen und konkurrierenden Elementen zusammensetzen: der sogenannte Kooperationswettbewerb.⁴⁴³ Im Unterschied zu einem intraorganisatorischen Kooperationswettbewerb, welcher sich aus der Zusammenarbeit verschiedener Geschäftsbereiche eines Unternehmens ergeben kann, ist ein interorganisatorischer Kooperationswettbewerb zwischen zwei eigenständigen Unternehmen von deutlich mehr Rivalität und Konflikten geprägt.⁴⁴⁴ Partnerschaften leiden unter vehementen Konflikten, „*when one party perceives another as interfering with its goal attainment.*“⁴⁴⁵ Wandelt sich eine vorwiegend kooperative Partnerschaft zu einer vorwiegend konkurrierenden Partnerschaft, können Spannungen und Interessenskonflikte zu unbefriedigenden Leistungen führen.⁴⁴⁶ In Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften ergeben sich erhebliche Konflikte aufgrund langfristiger Ertragserwartungen aus getätigten partnerschaftlichen Investitionen und kurzfristiger Forderungen nach wiederholter Kostenreduzierung als Folge des OEM Wettbewerbsdrucks.⁴⁴⁷ Die Spannungsfelder, die aus langfristigen Erwartungen und der kurzfristigen Realität resultieren, bergen nach Befragungen von Lieferanten die Gefahr, Supply-Chain Beziehungen langfristig zu schädigen.⁴⁴⁸ Infolgedessen widerspricht die partnerschaftliche Spannung daher der zugrunde liegenden Natur des sozialen Austauschs zwischen Partnern, um mittels beidseitig bedingter Austauschbeziehung kooperativ nach gemeinsam vorteilhaften Performancesteigerungen und reziproker Vorteilserwiderung zu

⁴⁴⁰ Vgl. Lavie (2006), S. 638f; Vanpoucke et al. (2014), S. 446; Jap (2001a), S. 86f.

⁴⁴¹ Vgl. Fang et al. (2011), S. 774.

⁴⁴² Vgl. Das/Teng (2000), S. 51.

⁴⁴³ Vgl. Tsai (2002), S. 180; Luo et al. (2006), S. 68.

⁴⁴⁴ Vgl. Luo et al. (2006), S. 69.

⁴⁴⁵ Samaha et al. (2011), S. 100.

⁴⁴⁶ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 41; Das/Teng (2000), S. 51f.

⁴⁴⁷ Vgl. Rossetti/Choi (2005), S. 50.

⁴⁴⁸ Vgl. Rossetti/Choi (2005), S. 50.

streben. Des Weiteren schaden partnerschaftliche Spannungen den Steuerungsmechanismen gemäß SET, da diese das Fundament der reziproken Verpflichtung und das Vertrauen auf soziale Austauschnormen zerstören.⁴⁴⁹ Als Resultat wird im Rahmen dieser Arbeit hypothetisiert, dass partnerschaftliche Spannungen die Bereitschaft von Unternehmen beeinflusst, sich an soziale Normen des gegenseitigen Austauschs zu halten, welches sich als opportunistisches Verhalten äußert:

Forschungshypothese 8:

Partnerschaftliche Spannung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf das opportunistische Verhalten des
(a) Abnehmers.
(b) Lieferanten.

Aufgrund der strukturell bedingten Asymmetrien, die sich in der Verhandlungsmacht zwischen OEM und Zulieferer historisch widerspiegeln, charakterisiert sich die Automobilindustrie durch eine ungleiche Machtstruktur. Eine erhöhte Supply-Chain Machtstellung wird dabei oftmals den Abnehmern gegenüber ihren Lieferanten zugewiesen.⁴⁵⁰ Dies kommt vor allem in der europäischen und US-amerikanischen Automobilindustrie verstärkt zum Ausdruck, in der OEMs historisch eine oligopolistische Führerschaft der Automobilproduktion einnehmen und damit das Marktgeschehen dominieren.⁴⁵¹ Mit dem primären Unternehmensziel der Gewinnmaximierung sind Partner mit signifikanter Machtstellung daher nicht zwingend bereit auf ihre dominante Position vis-a-vis ihrer Partner zu verzichten, da opportunistische Strategien dem machtausnutzenden Unternehmen kurzfristig zu besseren Ergebnissen verhelfen können.⁴⁵² Dies hat zur Folge, dass Lieferanten in der Unternehmenspraxis oftmals durch sogenannte „Squeeze-out Concessions“ intensiv belastet werden, in denen OEMs einseitige und übermäßige finanzielle Zugeständnisse von ihren Partnern fordern.⁴⁵³ Aus Perspektive der SET kann derartig opportunistisches Verhalten als bewusste Verletzung von sozialen Normen einer Austauschbeziehung verstanden werden.⁴⁵⁴ In der Literatur werden

⁴⁴⁹ Vgl. Lambe et al. (2001), S. 2ff.

⁴⁵⁰ Vgl. Chatain/Zemsky (2007), S. 550; Inderst/Wey (2007), S. 647.

⁴⁵¹ Vgl. Habib et al. (2015), S. 182ff; Benton/Maloni (2005), S. 7; Clauss/Spieth (2016), S. 1046.

⁴⁵² Vgl. Benton/Maloni (2005), S. 2; Nyaga et al. (2013), S. 42f.

⁴⁵³ Vgl. Hammerschmidt et al. (2018), S. 20.

⁴⁵⁴ Vgl. Villena/Craighead (2017), S. 493.

dabei Fallbeispiele insbesondere in der Automobilindustrie aufgezählt, in denen übermäßige Forderungen der OEM zum Ergebnis hatten, dass einzelne Lieferanten in einer Insolvenz endeten.⁴⁵⁵ Im Rahmen dieser Arbeit wird daher hypothetisiert, dass aufgrund der historisch größeren Machtstellung und aufgrund der vielzähligen Beispiele der Unternehmenspraxis, das opportunistische Verhalten der OEM als dominierend gegenüber dem opportunistischen Verhalten der Lieferanten anzusehen ist. Machtverwöhnte Abnehmer nutzen damit mit höherer Wahrscheinlichkeit ihren dominierenden Einfluss innerhalb der Partnerschaft aus, um einen größeren Vorteil für ihr eigenes Unternehmen zu beanspruchen.⁴⁵⁶ Als Reaktion auf partnerschaftliche Ungleichheit ist ein benachteiligter Partner jedoch bemüht, eine erstrebenswertere Position mittels opportunistischer Adjustierung der Input- oder Output-Variablen für sein benachteiligtes Unternehmen wiederherzustellen.⁴⁵⁷ Dies begründet sich aus der Perspektive der SET und folgt dem Konzept der negativen Reziprozität, welche von Cropanzano & Mitchell als „tit-for-tat propensity“ beschrieben wird, „*to return negative treatment for negative treatment.*“⁴⁵⁸ Als eine mögliche Maßnahme zur Adjustierung dieser Variablen stehen dem Lieferanten opportunistische Gegenreaktionen zur Verfügung. Als Resultat obiger Herleitung wird daher angenommen, dass sich die Reaktion des Lieferanten auf die opportunistische Verhaltensweise des OEM durch opportunistische Gegenmaßnahmen äußert:

Forschungshypothese 9:

Das opportunistische Verhalten des Abnehmers hat einen positiven Einfluss auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten.

Da zur Entscheidungsbekräftigung eines gewünschten Ressourcenzusammenschlusses sowohl Lieferanten als auch Abnehmer im Rahmen der Anbahnung einer Partnerschaft tendenziell auf opportunistische Verhaltensweisen verzichten, ist es den jeweiligen Partnern ex-ante nur erschwert möglich, zwischen einem opportunistischen und einem nicht opportunistischen Partner zu unterscheiden.⁴⁵⁹ Opportunistisches Verhalten beruht auf einem ökonomischen

⁴⁵⁵ Vgl. Hammerschmidt et al. (2018), S. 24.

⁴⁵⁶ Vgl. Belaya et al. (2009), S. 165ff; Nyaga et al. (2013), S. 42; Frazier/Rody (1991), S. 52ff.

⁴⁵⁷ Vgl. Adams (1963), S. 422ff.

⁴⁵⁸ Vgl. Gouldner (1960), S. 172f; Fehr/Gächter (2000), S. 160; Cropanzano/Mitchell (2005), S. 878.

⁴⁵⁹ Vgl. Lonsdale (2001), S. 23.

Kalkül, welches die potentiellen Vorteile eines unethischen Handelns gegenüber den Risiken entdeckt und sanktioniert zu werden, gegeneinander abwägt.⁴⁶⁰ Je höher der finanzielle Anreiz ist, durch Opportunismus zusätzliche finanzielle Leistungssteigerungen zu erwirtschaften, desto höher wird die Wahrscheinlichkeit, ein derartiges Verhalten anzutreffen.⁴⁶¹ Die wesentlichen Vorteile opportunistischen Verhaltens für den individuellen Partner liegen dabei in der sofortigen positiven Ergebnisauswirkung für den opportunistischen Initiator.⁴⁶² Allerdings untergräbt opportunistisches Verhalten die Entwicklung von partnerschaftlicher Reziprozität sozialer Normen, auf denen das Fortbestehen einer erfolgreichen Partnerschaft beruht.⁴⁶³ Unternehmen gründen Partnerschaften, um gemäß der SET im Rahmen einer Austauschbeziehung nach Vorteilsmaximierung zu streben.⁴⁶⁴ Der Austausch zwischen den Partnern wird dabei durch die Einhaltung sozialer Normen gesteuert, welches im Widerspruch zu opportunistischen Verhaltensweisen steht.⁴⁶⁵ Die Einhaltung sozialer Normen dient als ein sich ausgleichender Mechanismus, indem kooperative Handlungen des gegenüberstehenden Partners durch reziprokes Erwidern gefördert werden.⁴⁶⁶ Die Nutzung opportunistischer Verhaltensweisen führt demgegenüber jedoch zu einem Ungleichgewicht der Austauschbeziehung, da Steuerungsnormen der sozialen Reziprozität nicht gefolgt werden. Dies veranlasst den benachteiligten Partner dazu, sein Ungleichgewicht innerhalb der Partnerschaft opportunistisch zu justieren, damit seine initial antizipierten Ergebnisse aus der Austauschbeziehung wieder erzielt werden können. Wird in der Wahrnehmung eines Partners der wirtschaftliche Nutzen der Partnerschaft zwischen den Beteiligten zum Nachteil des eigenen Unternehmens unausgewogen verteilt, steigt dessen Verlangen zur Erreichung zusätzlicher Erträge durch opportunistisch wirkende Maßnahmen.⁴⁶⁷ Im Rahmen dieser Arbeit wird daher hypothetisiert, dass Unternehmen auf Opportunismus zurückgreifen, um das Gleichgewicht der partnerschaftlichen Ertragsaufteilung wieder herzustellen und deren wirtschaftliche Erwartung an die Austauschbeziehung zu erfüllen, welche von ihrem Partner nicht positiv erwidert wurde. Es wird aufgrund obiger Herleitung daher angenommen, dass Opportunismus darauf abzielt die

⁴⁶⁰ Vgl. Jap et al. (2013), S. 218.

⁴⁶¹ Vgl. Das/Rahman (2010), S. 58ff.

⁴⁶² Vgl. Das/Rahman (2010), S. 67.

⁴⁶³ Vgl. Luo (2007b), S. 46.

⁴⁶⁴ Vgl. Blau (1964), S. 6; Emerson (1976), S. 336.

⁴⁶⁵ Vgl. Lambe et al. (2001), S. 2ff.

⁴⁶⁶ Vgl. Hammerschmidt et al. (2018), S. 21.

⁴⁶⁷ Vgl. Das/Rahman (2010), S. 58ff.

unternehmenseigenen wirtschaftlichen Erwartungen zu realisieren, welche im Rahmen der Partnerschaft nicht erlangt oder ungerecht zwischen den Partnern verteilt wurden:

Forschungshypothese 10:

Das opportunistische Verhalten des eigenen Unternehmens hat einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens.

(a) Abnehmersicht.

(b) Lieferantensicht.

Forschungshypothese 11:

Das opportunistische Verhalten des Partners hat einen negativen Einfluss auf die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens.

(a) Abnehmersicht.

(b) Lieferantensicht.

Fairness ist der Eckpfeiler einer jeden Austauschbeziehung. Die Unternehmenspraxis von Entwicklungspartnerschaften ist dennoch dadurch geprägt, dass die gemeinschaftlich erwirtschafteten Erträge nur in den seltensten Fällen fair zwischen den Partnern verteilt werden, da die Größe des gemeinsamen Ertragskuchens in innovativen Projekten oftmals nicht ex-post abschätzbar ist und beide Partner um den größten Löwenanteil konkurrieren.⁴⁶⁸ In Entwicklungspartnerschaften stehen sich Abnehmer und Lieferant daher als Partner wie auch als Wettbewerber gegenüber, die zwar ein partnerschaftliches Pie Expansion anstreben, allerdings aufgrund ihres natürlichen Eigeninteresses um den größten Anteil des generierten Kuchens konkurrieren.⁴⁶⁹ Die Fairness der Ertragsaufteilung ergibt sich dabei aus einer subjektiven Auffassung, ob ein partnerschaftlich erwirtschafteter Output gerecht unter den Beteiligten verteilt ist.⁴⁷⁰ Dies wird dahingehend erschwert, dass sich eine als fair wahrgenommene Output-Aufteilung im Auge des Betrachters definiert und mit einer objektiven Realität nicht übereinstimmen muss.⁴⁷¹ Da Unternehmen mit dem ultimativen Ziel der Vergrößerung ihres gesamtwirtschaftlichen Ertrags primär aus Eigeninteresse heraus agieren, wird aufgrund obiger theoretischer Hinführung in dieser Arbeit hypothetisiert, dass die Wahrnehmung einer fairen Ertragsaufteilung aus Sicht des Lieferanten durch zwei

⁴⁶⁸ Vgl. Lavie (2006), S. 645.

⁴⁶⁹ Vgl. Fang et al. (2008), S. 324; Jokela/Söderman (2017), S. 268.

⁴⁷⁰ Vgl. Husted/Folger (2004), S. 720.

⁴⁷¹ Vgl. Walster et al. (1973), S. 152; Adams (1963), S. 423; Deutsch (1985), S. 12.

dichotome Kräfte beeinflusst wird. Während das opportunistische Verhalten des Abnehmers die Fairness-Empfindung des Lieferanten verschlechtert, wird angenommen, dass der eigene Opportunismus des Lieferanten seine Fairness-Empfindung der Ertragsaufteilung verbessert. Es wird angenommen, dass Lieferanten auf opportunistische Verhaltensweisen zurückgreifen, um sicherzustellen, dass die von der Partnerschaft gewünschten wirtschaftlichen Erwartungen des Lieferanten erfüllt werden und das Gleichgewicht einer fairen Ertragsaufteilung wiederhergestellt wird.⁴⁷²

Forschungshypothese 12:

Die Wahrnehmung des Lieferanten hinsichtlich einer fairen Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness) ist beeinflusst durch das opportunistische Verhalten beider Partner.

(a) Das opportunistische Verhalten des Abnehmers hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung.

(b) Das opportunistische Verhalten des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung.

4.1.3. Einflüsse und Auswirkungen der Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing

Unternehmen gehen Partnerschaften ein und führen diese fort, wenn die daraus resultierenden Vorteile gegenüber einem eigenständigen Wirtschaften überwiegen.⁴⁷³ Andernfalls kommt es zu einer Auflösung der Partnerschaft, wenn interorganisatorische Vorteile verschwinden.⁴⁷⁴ Daraus abgeleitet und im Sinne der SET werden Austauschbeziehungen gegründet, um externe Erfolgsfaktoren über einen interorganisatorischen Austausch zu beziehen und individuelle Vorteile zu erreichen.⁴⁷⁵ Das jeweilige Unternehmen empfindet eine Steigerung der partnerschaftlichen Performance daher auch nur dann als vorteilhaft, wenn dies mit einer individuellen Leistungssteigerung des eigenen Unternehmens korrespondiert.⁴⁷⁶ Da die wahrgenommene Pie Sharing Fairness grundsätzlich als Resultat einer subjektiven Auffassung beurteilt wird und Unternehmen

⁴⁷² Vgl. Helm/Kloyer (2004) S. 1103ff.

⁴⁷³ Vgl. Eisenhardt/Schoonhoven (1996), S. 137.

⁴⁷⁴ Vgl. Eisenhardt/Schoonhoven (1996), S. 137.

⁴⁷⁵ Vgl. Blau (1964), S. 6; Emerson (1976), S. 336; Mowery et al. (1998), S. 520f.

⁴⁷⁶ Vgl. Wagner et al. (2010), S. 846.

primär aus dem ökonomischen Eigeninteresse agieren, wird hypothetisiert, dass die partnerschaftlich erzielte finanzielle Performance einen Einfluss auf die Fairness-Wahrnehmung des Pie Sharing ausübt. Gemäß Argumentation der SET impliziert der Begriff der Reziprozität die soziale Verpflichtung von Unternehmen das Austauschverhalten ihrer Partner in gleicher Weise zu erwidern.⁴⁷⁷ Dies bedeutet, dass eine finanzielle Performancesteigerung des Lieferanten als Folge seiner Austauschbeziehung mit dem Abnehmer einen positiven Einfluss auf den Lieferanten ausübt, sich gegenüber sozialen Gegenseitigkeitsnormen verpflichtet zu fühlen. Steigert hingegen der Abnehmer seine finanzielle Performance als Folge der Austauschbeziehung, verschlechtert dies die Verpflichtungen der sozialen Gegenseitigkeitsnormen des Lieferanten, beginnend von Neutralität bis hin zu einer negativen Voreingenommenheit. Je ausgeprägter die finanzielle Performancesteigerung des Abnehmers als Folge der Austauschbeziehung, desto größer steigt das Begehren des Lieferanten ein Stück vom Kuchen des Abnehmers zu erhalten. Das Bestreben privater Unternehmen besteht primär in einer individuellen Gewinnmaximierung, in der beide Partner zwar ein partnerschaftliches Pie Expansion anstreben, allerdings aufgrund ihres natürlichen Eigeninteresses um den größten Anteil des generierten Kuchens konkurrieren.⁴⁷⁸ Daraus abgeleitet wird angenommen, dass die Fairness-Wahrnehmung des Lieferanten sich dadurch beeinflusst, wie hoch die jeweilige finanzielle Performance beider Partner als Folge ihrer Austauschbeziehung ausfällt:

Forschungshypothese 13:

Die Wahrnehmung des Lieferanten hinsichtlich einer fairen Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness) ist beeinflusst durch die finanzielle Performance beider Partner.

(a) Die finanzielle Performance des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung.

(b) Die finanzielle Performance des Abnehmers hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung.

Durch reziproke Partnerschaften auf gleicher Augenhöhe sind Austauschbeziehungen in der Lage, ihre leistungssteigernden Potentiale zur Verwirklichung eines partnerschaftlichen Pie Expansion zu kapitalisieren.⁴⁷⁹ Die Pflege solcher Austauschbeziehungen kann im Sinne der

⁴⁷⁷ Vgl. Nyaga et al. (2013), S. 44; Fehr/Gächter (2000), S. 159ff.

⁴⁷⁸ Vgl. Jokela/Söderman (2017), S. 268; Fang et al. (2008), S. 324; Wagner/Hoegl (2007), S. 64.

⁴⁷⁹ Vgl. Clark (1989), S. 1261.

SET als Instrument interpretiert werden, welches Partnerschaften auf Basis sozialer Kredite und Verpflichtungen steuert, um dadurch die Einhaltung von Gegenseitigkeitsnormen des sozialen Austauschs zu gewährleisten.⁴⁸⁰ Werden die Steuerungsmechanismen der sozialen Reziprozität allerdings durch mindestens einen der beiden Partner nicht hinreichend angewandt, oder wandelt sich die partnerschaftliche Win-Win-Intention hin zu einer Win-Lose-Partnerschaft, führt dies zu einem Zerfall der Austauschbeziehung. Die Unternehmenspraxis zeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer, die mittels einer partnerschaftlichen Win-Win-Intention zur Verwirklichung eines Pie Expansion beitragen soll, durch wiederkehrende Konfliktsituationen innerhalb des Pie Sharing negativ beeinflusst wird.⁴⁸¹ Ein besonders gegnerisch geprägtes Win-Lose-Verhalten herrscht laut Industrieexperten vor allem zwischen OEMs und Lieferanten in der Automobilindustrie vor.⁴⁸² Wie im Rahmen der sogenannten „Dark-Side“-Literatur zu Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften diskutiert, sind hiervon selbst Partnerschaften betroffen, welche auf vermeintlich guten und etablierten Unternehmensbeziehungen aufbauen.⁴⁸³ Die Unternehmenspraxis wird dabei in regelmäßigen Abständen durch Ereignisse überschattet, in denen beispielsweise OEM-Einsparprogramme nach herrschender Meinung überwiegend auf Seiten der Lieferanten eingefordert werden, welche in schmerzhaften Gewinneinbußen münden.⁴⁸⁴ In der empirischen Erhebung von Lettice et al. kommentierten Lieferanten dieses Phänomen wie folgt: „[OEMs] are so keen or desperate to cut costs [...] wherever they can and we have had to reduce prices to hold onto certain key bits of business at lower margins [...] to maintain the relationship.“⁴⁸⁵ Drake & Schlachter definierten in diesem Kontext den Begriff „Dictatorial Collaboration“, „in which one of the entities [...] force other firms in its supply-chain to provide value-added services or perform operational tasks that benefit the dominant party without sharing the gain with the other firms.“⁴⁸⁶

Partnerschaftliche Spannungen charakterisieren sich durch die Koexistenz zweier gegensätzlicher Kräfte mit unterschiedlichen Zielsetzungen beider Partner, welche Risiken

⁴⁸⁰ Vgl. Grienberger et al. (1997), S. 913.

⁴⁸¹ Vgl. Henke/Zhang (2010), S. 41.

⁴⁸² Vgl. Binder et al. (2008), S. 321.

⁴⁸³ Vgl. Villena et al. (2011), 561ff; Fang et al. (2011), S. 774ff; Mitreğa/Zolkiewski (2012), S. 886f.

⁴⁸⁴ Vgl. Dudenhöffer et al. (2014), S. 3f.

⁴⁸⁵ Lettice et al. (2010), S. 315.

⁴⁸⁶ Drake/Schlachter (2008), S. 852.

eines Zerfalls der Austauschbeziehung induzieren.⁴⁸⁷ Derartige Spannungen entstehen, wenn sich Unternehmen als Konkurrenten ihrer Ertragsaufteilung betrachten und in eigennützigem Win-Lose-Haltung eine individuelle Ertragsoptimierung auf Kosten ihres Partners anstreben.⁴⁸⁸ Als solches widersprechen partnerschaftliche Spannungen der zugrundeliegenden Natur und der Zielsetzung von Austauschbeziehungen, die auf reziproke Erwidierungen von gemeinschaftlichen Vorteilen abzielen. Damit untergraben partnerschaftliche Spannungen die Mechanismen der gegenseitigen sozialen Verpflichtung und schädigen das partnerschaftliche Vertrauen in soziale Reziprozität.⁴⁸⁹ Infolgedessen führen Spannungen innerhalb von Partnerschaften dazu, dass sich die Bereitschaft zu sozialen Verpflichtungen und einem fairen Austauschverhalten zwischen den Partnern verringert. Folgende Forschungshypothese wird daher aufgrund obiger Hinführung abgeleitet:

Forschungshypothese 14:

Partnerschaftliche Spannung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness).

Historisch begründet mangelte es Lieferanten oftmals an hinreichender Macht, um größere Anteile des gemeinschaftlich in einer Partnerschaft erwirtschafteten Kuchens zu beanspruchen.⁴⁹⁰ Diese historischen Machtverhältnisse zwischen Lieferanten und Abnehmern kommen jedoch ins Wanken. Die Ursachen liegen in der Notwendigkeit der Abnehmer, sich bei der Ausübung hochspezialisierter Entwicklungstätigkeiten zunehmend auf ihre Lieferanten verlassen zu müssen.⁴⁹¹ Der Austausch externer Ressourcen im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften gefährdet die historisch stärkere Position der OEMs gegenüber ihren Lieferanten mit dem Potential, Machtstellungen zwischen beiden Unternehmen gar zu verlagern.⁴⁹² Abhängigkeiten zwischen Unternehmen äußern sich mitunter in der jeweiligen Verhandlungsmacht der einzelnen Partner und lassen sich als Schwierigkeit eines

⁴⁸⁷ Vgl. Fang et al. (2011), S. 774f.

⁴⁸⁸ Vgl. Luo et al. (2006), S. 68f.

⁴⁸⁹ Vgl. Emerson (1976), S. 359.

⁴⁹⁰ Vgl. Fink et al. (2007), S. 29ff.

⁴⁹¹ Vgl. Wynstra et al. (2012), S. 103.

⁴⁹² Vgl. Narasimhan et al. (2009), S. 376f; Krause et al. (2007), S. 528; Lonsdale (2001), S. 22f.

Partnerwechsels bestimmen.⁴⁹³ In Entwicklungspartnerschaften charakterisieren sich Abhängigkeiten aus der Notwendigkeit eines Unternehmens, die Partnerschaft mit einem anderen Unternehmen erhalten zu müssen, um eigene Entwicklungsziele erreichen zu können.⁴⁹⁴ Während Abnehmer zumeist bemüht sind ihre Abhängigkeit gegenüber Lieferanten zu vermindern, versuchen Lieferanten, diese zu vergrößern.⁴⁹⁵ Wie durch Zaefarian et al. dargelegt sind Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften dabei äußerst sensibel gegenüber der eigennützigen Machtausnutzung einzelner Partner, wodurch die Autoren auf die Bedeutung des Einflusses von interorganisatorischer Abhängigkeit auf die Fairness-Wahrnehmung von Partnern verweisen.⁴⁹⁶ Im Falle einer Unabhängigkeit des Abnehmers vom Lieferanten bestehen für den Abnehmer hinreichende Wechselalternativen, welches die Anreize des Abnehmers um einen fairen Umgang gegenüber seinem Lieferanten minimiert. Umgekehrt kann jedoch argumentiert werden, dass sich die Fairness-Bestrebungen des Abnehmers gegenüber seinem Lieferanten erhöhen, wenn der Abnehmer abhängig von den Entwicklungsleistungen seines Lieferanten ist, da ein Partnerschaftsbruch dessen Entwicklungsziele gefährden würde. Des Weiteren begibt sich der Abnehmer aufgrund der Auslagerung von Entwicklungstätigkeiten und der damit über die Entwicklungszeit steigenden Lieferantenwechselkosten in größer werdende Abhängigkeiten, welche die Ex-post-Verhandlungsmacht des Lieferanten gegenüber dem Abnehmer steigert.⁴⁹⁷ Ein Lieferant profitiert durch eine signifikante Steigerung seiner Ex-post-Verhandlungsmacht insbesondere dann, wenn der Entwicklungspartner gleichzeitig auch der Abnehmer der erzeugten Leistung ist.⁴⁹⁸ Als Resultat nimmt die Verhandlungsmacht des OEM gegenüber seinem Lieferanten ab, wodurch Lieferanten bessere Konditionen gegenüber dem Abnehmer verhandeln.⁴⁹⁹ Bedingt durch dessen gestiegene Verhandlungsmacht und die Abhängigkeit des Abnehmers ist es dem Lieferanten möglich, höhere Pie Sharing Ansprüche durchzusetzen, welches die empfundene Fairness der Ertragsaufteilung aus Lieferantensicht erhöht. Folgende Forschungshypothese wird daher aufgrund obiger Hinführung abgeleitet:

⁴⁹³ Vgl. Fang et al. (2008), S. 327.

⁴⁹⁴ Vgl. Zaefarian et al. (2016), S. 160ff.

⁴⁹⁵ Vgl. Brito/Miguel (2017), S. 83.

⁴⁹⁶ Vgl. Zaefarian et al. (2016), S. 160ff.

⁴⁹⁷ Vgl. Fang et al. (2008), S. 324; Bakos/Brynjolfsson (1993), S. 43.

⁴⁹⁸ Vgl. Eisenhardt/Schoonhoven (1996), S. 139.

⁴⁹⁹ Vgl. Rossetti/Choi (2005), S. 56.

Forschungshypothese 15:

Die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness).

Um opportunistischen Gefahren entgegenzuwirken, initiieren Partner formelle oder informelle Sicherheitsmaßnahmen wie neoklassische Verträge, welche die Kosten einer Transaktion in Form von Verhandlungs-, Vertragsabschluss- und Kontrollkosten allerdings erhöhen.⁵⁰⁰ Aufgrund der ungewissen Natur innerhalb innovativer Entwicklungsprojekte hinsichtlich des Erfolgs des technologischen Outputs, der zahlreichen Eventualitäten sowie der daraus resultierenden Kosten erscheint es im Rahmen einer Vertragsschließung bei einer Entwicklungspartnerschaft jedoch nicht handhabbar, eine juristische Absicherung gegen jegliche opportunistische Risiken sicherzustellen.⁵⁰¹ Partnerschaften werden daher zu einem großen Teil über ungeschriebene Verpflichtungen sozialer Reziprozität im Sinne der SET gesteuert, sogenannte psychologische Verträge.⁵⁰² In derartigen Austauschbeziehungen wird das soziale Austauschverhalten gemäß der Social Exchange Theory substantiell durch die Fairness-Wahrnehmung ihrer Partner beeinflusst.⁵⁰³ Wird der gemeinschaftlich generierte Kuchen in der subjektiven Wahrnehmung der Supply-Chain Beteiligten ungerecht verteilt, induziert dies feindliche Reaktionen, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Supply-Chain schädigend beeinflussen.⁵⁰⁴ Während unfaires Verhalten interorganisatorisches Konfliktpotential erhöht, trägt ein faires Miteinander dazu bei, die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens zu minimieren.⁵⁰⁵ Erkennt ein benachteiligter Partner, dass der wirtschaftliche Vorteil der Partnerschaft ungerecht zwischen den Unternehmen verteilt ist, erhöht sich dessen Bestreben, durch opportunistisches Verhalten seine eigene Profitabilität zu steigern und eine fairere Verteilung der partnerschaftlich generierten Erträge zu seinen Gunsten wiederherzustellen.⁵⁰⁶ Opportunistisches Verhalten wird daher als Steuerungsmechanismus gegen den jeweiligen Partner eingesetzt, um sicherzustellen, dass die wirtschaftlichen Erwartungen aus einer Partnerschaft für das eigene Unternehmen erfüllt

⁵⁰⁰ Vgl. Williamson (1985), S. 20; Williamson (1991), S. 282; Dyer (1997), 551ff.

⁵⁰¹ Vgl. Wagner/Hoegl (2007), S. 63; Bidault/Castello (2010), S. 34; Dyer/Singh (1998), S. 670.

⁵⁰² Vgl. Rousseau (1989), S. 121ff; Hill et al. (2009), S. 282f.

⁵⁰³ Vgl. Blau (1964), S. 335ff.

⁵⁰⁴ Vgl. Robson et al. (2008), S. 652; Narayanan/Raman (2004), S. 95; Scheer et al. (2003), S. 303.

⁵⁰⁵ Vgl. Luo (2007a), S. 644ff; Johnson et al. (2002), S. 1141f; Robson et al. (2008), S. 652.

⁵⁰⁶ Vgl. Das/Rahman (2010), S. 69ff.

werden.⁵⁰⁷ Umgekehrt kann jedoch argumentiert werden, dass Unternehmen, die ihre partnerschaftliche Ertragsaufteilung als fair empfinden, ihre soziale Verpflichtung zur Reziprozität gegenüber ihrem Partner im ethischen Umgang miteinander beibehalten und von opportunistischen Handlungen absehen. Folgende Forschungshypothese wird daher aufgrund obiger Hinführung abgeleitet:

Forschungshypothese 16:

Pie Sharing Fairness innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen negativen Einfluss auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten.

Gemäß Das & Rahman charakterisiert sich Opportunismus in Partnerschaften durch „*breaking promises, not sharing resources or facilities as per agreement, bluffing, lying, misleading, misrepresenting, distorting, cheating, misappropriating, stealing, etc.*“⁵⁰⁸ Kommt es, wie oben von Das & Rahman beschrieben, als Folge opportunistischen Verhaltens zu einer Minimierung des interorganisatorischen Ressourcenaustausches, hat dies Folgen für die partnerschaftliche Performance, die originär aufgrund dieser Austauschbeziehung gegründet wurde. Vergangene Forschungen bestätigten bereits den direkten und negativen Effekt den Opportunismus auf die gemeinschaftliche Performance ausübt.⁵⁰⁹ Zwar ist es einem opportunistisch agierenden Unternehmen möglich, kurzfristig einen größeren Rentenanteil als sein Partner zu erlangen, allerdings führt dies zu einem zukünftigen Pie Shrinking, da opportunistisches Verhalten der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit Schaden zufügt.⁵¹⁰ Das benachteiligte Unternehmen fährt den Ressourcenaustausch zurück, wodurch die absolute Größe des partnerschaftlichen Gesamtertrags minimiert wird, da relationale Renten gemäß Definition nur in gemeinschaftlicher Zusammenarbeit erwirtschaftet werden können.⁵¹¹ Opportunismus vermindert daher die Motivation des benachteiligten Partners, weitere Bemühungen in den Erfolg des Ressourcenaustauschs zu investieren.⁵¹² Die Verhaltensweise des benachteiligten Partners ändert sich dahingehend, dass mittels Adjustierung der Input- oder Output-Variablen versucht wird, eine relative Gerechtigkeit wieder herzustellen oder zumindest die

⁵⁰⁷ Vgl. Helm/Kloyer (2004) S. 1103ff.

⁵⁰⁸ Das/Rahman (2010), S. 43.

⁵⁰⁹ Vgl. Crosno/Dahlstrom (2008), S. 191ff; Hawkins et al. (2013), S. 1266ff.

⁵¹⁰ Vgl. Lavie (2006), S. 646.

⁵¹¹ Vgl. Lavie (2006), S. 646.

⁵¹² Vgl. Jap (2001b), S. 25.

Ungerechtigkeit so weit wie möglich zu minimieren.⁵¹³ Der bloße Verdacht auf opportunistisches Verhalten führt dazu, dass partnerschaftliche Wettbewerbsvorteile mit der Zeit wieder erodieren, welche ursprünglich mittels partnerschaftsspezifischer Investitionen erwirtschaftet wurden.⁵¹⁴ Opportunismus wird von Samaha et al. daher als „*Relationship Poison*“ beschrieben, welcher die gemeinsame Basis der Zusammenarbeit und die interorganisatorischen Vorteile zerstört.⁵¹⁵ Daraus abgeleitet wird angenommen, dass sich opportunistische Verhaltensweisen negativ auf die Erreichung der partnerschaftlichen Entwicklungsergebnisse (generell: Produktinnovation, Produktqualität, Produktkostenoptimierung) auswirken, da im Rahmen der sozialen Austauschbeziehung die Beiträge ihrer Partner ungerecht entlohnt werden und Opportunismus die Austauschperformance schädigend beeinflusst. Folgende Forschungshypothese wird daher aufgrund obiger Hinführung abgeleitet:

Forschungshypothese 17:

Das opportunistische Verhalten des Lieferanten hat einen negativen Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von

(a) Produktinnovation.

(b) Produktqualität.

(c) Produktkostenoptimierung.

4.2. Hypothesensystem und daraus resultierende Forschungsmodelle

Die im vorangegangenen Kapitel 4.1 durch theoretische Vorüberlegungen abgeleiteten Forschungshypothesen werden in nachfolgender Tabelle 19 in ihrem konsolidierten Hypothesensystem dargestellt. Zusätzlich wird beschrieben, welche Forschungshypothesen auf die Beantwortung welcher Teilforschungsfragen dieser Arbeit abzielen. Die Übersetzung dieser Forschungshypothesen und ihrer hypothetisierten kausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfolgt durch drei Strukturmodelle, mit Hilfe derer die Forschungshypothesen im Folgenden dieser Arbeit empirisch validiert werden. Als Vorgriff auf die methodische Modellierung dieser drei Forschungsmodelle, welche vertiefend in Kapitel 5

⁵¹³ Vgl. Adams (1963), S. 422ff.

⁵¹⁴ Vgl. Jap (2001b), S. 25.

⁵¹⁵ Vgl. Samaha et al. (2011), S. 110.

dargestellt werden, werden diese Modelle im Folgenden zur besseren Verständlichkeit initial bereits in Abbildung 23, Abbildung 24 und Abbildung 25 einleitend visualisiert. Neben der Validierung der Forschungshypothesen beantworten die drei Forschungsmodelle damit die in Kapitel 1.2 aufgestellten und kausal visualisierten Teilforschungsfragen, welche zur Diskussion der drei Forschungsfragen dieser Arbeit dienen.

| # | Hypothesen | Empirische Validierung im Rahmen von | | | Teil- forschungs- frage (TFF) |
|-----------------------------|---|---|----------|----------|-------------------------------------|
| | | Modell 1 | Modell 2 | Modell 3 | |
| Forschungs- hypothese 1 | Die Entwicklungskompetenz des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft. | H1 | | | TFF 1.1 |
| Forschungs- hypothese 2 | Die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern. | H2 | | | TFF 1.2 |
| Forschungs- hypothese 3 | Die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten. | H3 | | | TFF 1.3 |
| Forschungs- hypothese 4 | Die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern. | H4 | | | TFF 1.4 |
| Forschungs- hypothese 5 | Der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojekts in Form von (a) Produktinnovation. (b) Produktqualität. (c) Produktkostenoptimierung. | H5 | | | TFF 1.5 |
| Forschungs- hypothese 6 | Der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft (Pie Sharing Fairness). | H6 | | | TFF 1.6 |
| Forschungs- hypothese 7 | Pie Sharing Fairness innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojekts in Form von (a) Produktinnovation. (b) Produktqualität. (c) Produktkostenoptimierung. | H7 | | H4 | TFF 1.7 |
| Forschungs- hypothese 8 | Partnerschaftliche Spannung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf das opportunistische Verhalten des (a) Abnehmers. (b) Lieferanten. | | H1 | | TFF 2.1 |
| Forschungs- hypothese 9 | Das opportunistische Verhalten des Abnehmers hat einen positiven Einfluss auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten. | | H2 | | TFF 2.2 |
| Forschungs- hypothese 10 | Das opportunistische Verhalten des eigenen Unternehmens hat einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens. (a) Abnehmersicht. (b) Lieferantensicht. | | H3 | | TFF 2.3 |
| Forschungs- hypothese 11 | Das opportunistische Verhalten des Partners hat einen negativen Einfluss auf die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens. (a) Abnehmersicht. (b) Lieferantensicht. | | H4 | | TFF 2.4 |
| Forschungs- hypothese 12 | Die Wahrnehmung des Lieferanten hinsichtlich einer fairen Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness) ist beeinflusst durch das opportunistische Verhalten beider Partner. (a) Das opportunistische Verhalten des Abnehmers hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. (b) Das opportunistische Verhalten des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. | | H5 | | TFF 2.5 |
| Forschungs- hypothese 13 | Die Wahrnehmung des Lieferanten hinsichtlich einer fairen Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness) ist beeinflusst durch die finanzielle Performance beider Partner. (a) Die finanzielle Performance des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. (b) Die finanzielle Performance des Abnehmers hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. | | | H1 | TFF 3.1 |
| Forschungs- hypothese 14 | Partnerschaftliche Spannung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness). | | | H2 | TFF 3.2 |
| Forschungs- hypothese 15 | Die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness). | | | H3 | TFF 3.3 |
| Forschungs- hypothese 16 | Pie Sharing Fairness innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen negativen Einfluss auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten. | | | H5 | TFF 3.4 |
| Forschungs- hypothese 17 | Das opportunistische Verhalten des Lieferanten hat einen negativen Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojekts in Form von (a) Produktinnovation. (b) Produktqualität. (c) Produktkostenoptimierung. | | | H6 | TFF 3.5 |

Tabelle 19: Hypothesensystem
(Quelle: Autor)

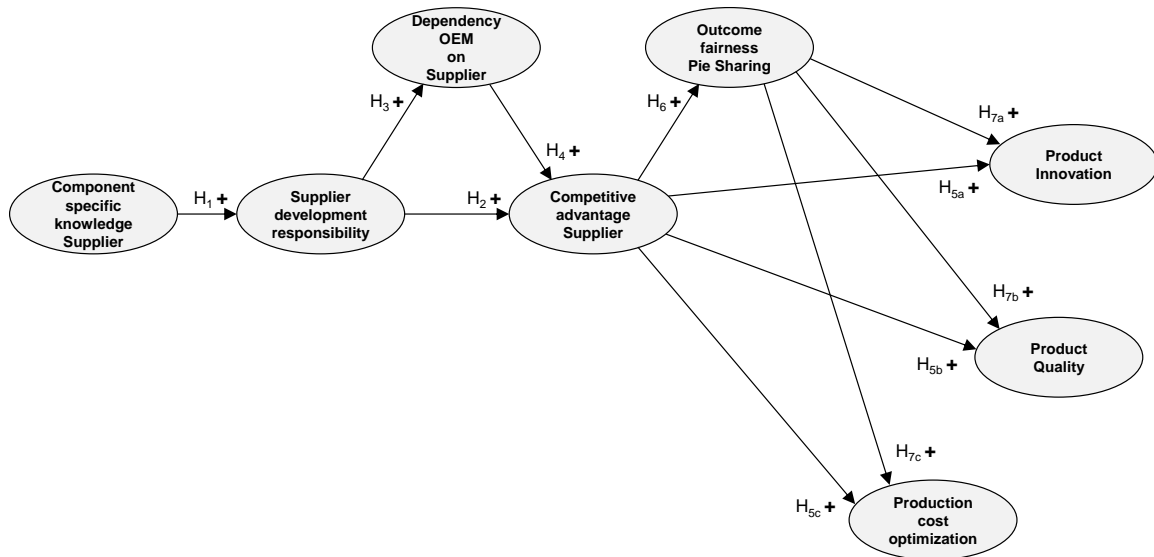


Abbildung 23: Forschungsmodell 1
(Quelle: Autor)

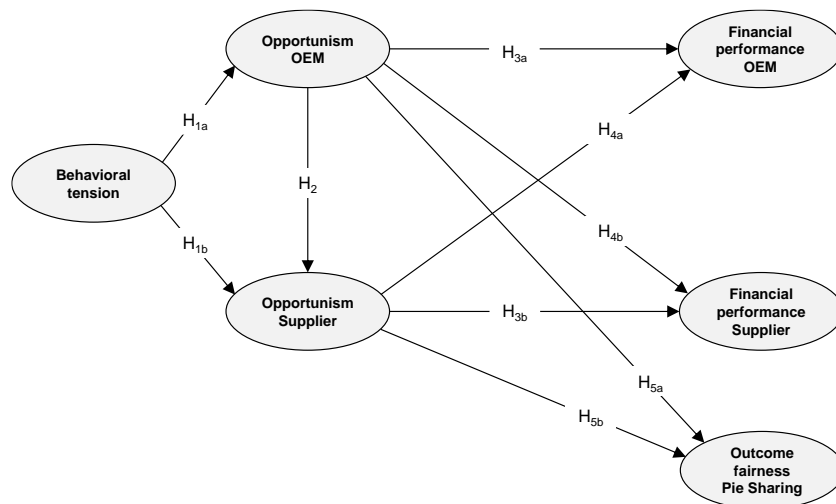


Abbildung 24: Forschungsmodell 2
(Quelle: Autor)

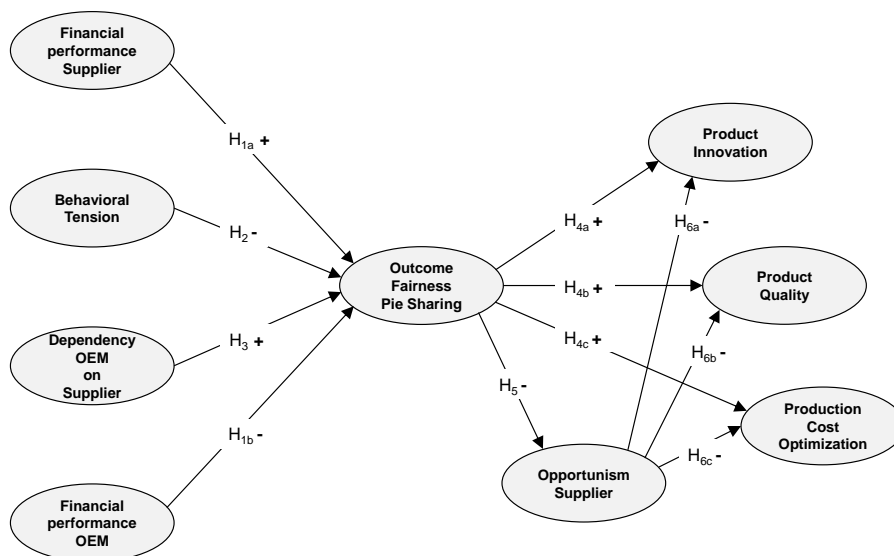


Abbildung 25: Forschungsmodell 3
(Quelle: Autor)

5. Methodisches Vorgehen

Kapitel 5 beschreibt die zugrundeliegende Methodik, die zur Beantwortung der Forschungsfragen aus Kapitel 1.2 und zur Validierung der in Kapitel 4 aufgestellten Forschungshypothesen angewandt wird. Im Fokus dieses Kapitels stehen die multivariate Analysemethodik der Strukturgleichungsmodellierung und das Erhebungsdesign zur Generierung der empirischen Daten. Dieses Kapitel gliedert sich wie folgt:

- ❖ *Kapitel 5.1 gibt eine methodische Einleitung und grenzt den Rahmen der Forschungsmethodik ab.*
- ❖ *Kapitel 5.2 dient der theoretischen Einführung in die multivariate Analysemethodik der Strukturgleichungsmodellierung und erläutert deren methodischen Ablauf in Forschungsprojekten.*
- ❖ *Kapitel 5.3 definiert die zu erforschenden Konstrukte und visualisiert die Strukturmodelle, basierend auf den zuvor abgeleiteten kausalen Forschungshypothesen.*
- ❖ *Kapitel 5.4 operationalisiert die Strukturmodelle und erstellt Items, welche als Messmodelle der jeweiligen Konstrukte dienen.*
- ❖ *Kapitel 5.5 baut mittels der in Kapitel 5.3 erstellten Strukturmodelle und der in Kapitel 5.4 erstellten Messmodelle die Strukturgleichungsmodelle dieser Arbeit auf und modelliert diese für SPSS-AMOS.*
- ❖ *Kapitel 5.6 widmet sich dem Erhebungsdesign und erläutert den Vorgang der empirischen Erhebung.*
- ❖ *Kapitel 5.7 widmet sich der vorläufigen Prüfung der Strukturgleichungsmodelle mittels Pre-Test-Verfahren.*
- ❖ *Kapitel 5.8 beschreibt die statistischen Gütekriterien, die zur quantitativen Bewertung von Reliabilität und Validität der Strukturgleichungsmodelle dienen.*
- ❖ *Kapitel 5.9 verdeutlicht die ethischen Grundprinzipien als Wertegerüst des Forschungsvorhabens.*

5.1. Rahmen der Forschungsmethode

Als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit wurden kausale Wirkungsbeziehungen des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus im Kontext interorganisatorischer Produktentwicklungen zwischen Automobilherstellern und Lieferanten hypothetisiert. Ziel ist die Prüfung deduktiv abgeleiteter Kausalzusammenhänge von multiplen und nicht direkt beobachtbaren Variablen, welche mittels statistischer Messverfahren untersucht und aus der Perspektive von Automobilzulieferanten empirisch bewertet werden. Die gewählte Forschungsmethode bestimmt sich in enger Abhängigkeit zu den Forschungszielen und Forschungsfragen.⁵¹⁶ Folgende Abbildung 26 liefert einen Ausblick zu den Eckpfeilern der Forschungsmethode dieser Arbeit, bevor diese im Folgenden noch tiefergreifend erläutert wird.

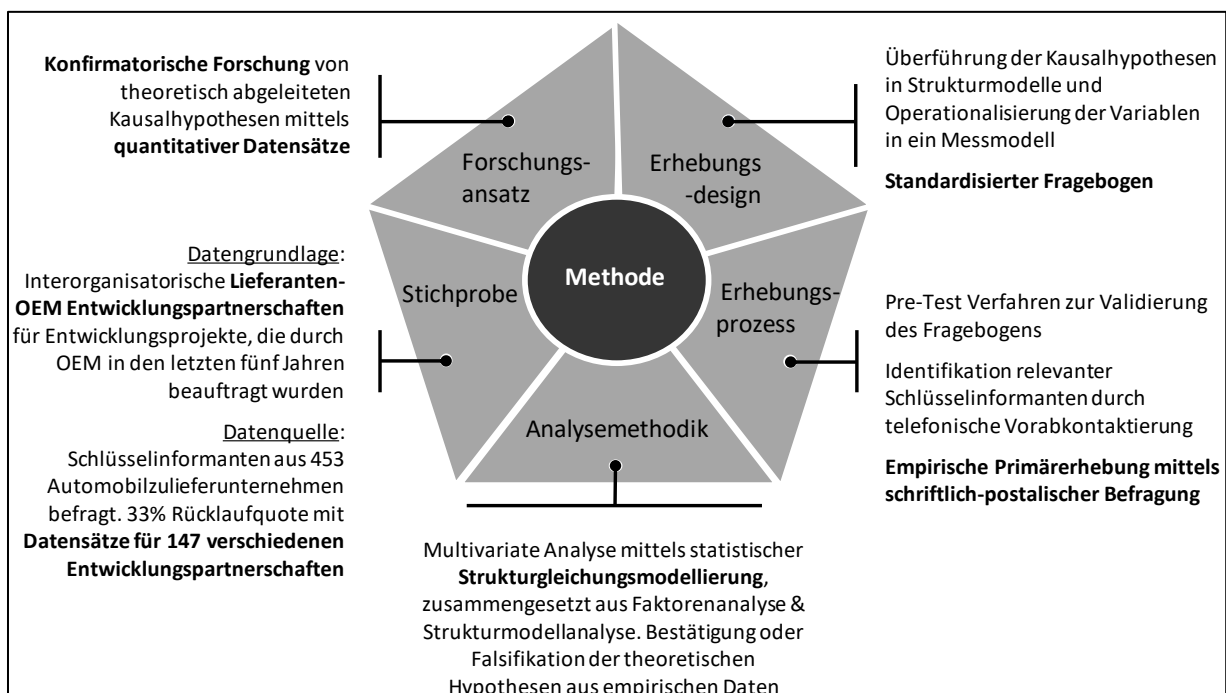


Abbildung 26: Ausblick Eckpfeiler Forschungsmethode
(Quelle: Autor)

Das im Vorfeld der statistischen Untersuchung theoretisch abgeleitete Hypothesensystem wird mittels eines hypothesenprüfenden Verfahrens im Sinne des kritischen Rationalismus bestätigt bzw. falsifiziert, um hierdurch bestehende und neuartige Theorien weiterzuentwickeln.⁵¹⁷ Diese Arbeit fundiert daher auf einer konfirmatorischen Methodik, in

⁵¹⁶ Vgl. Voss et al. (2002), S. 198; Ellram (1996), S. 98.

⁵¹⁷ Vgl. Popper (1959), S. 40ff; Backhaus et al. (2003), S. 351.

der anders als bei der Exploration die Hypothesenbildung den Ausgangspunkt der Forschung darstellt und sich das Forschungsvorhaben maßgeblich über die nachfolgende Hypothesenprüfung charakterisiert.⁵¹⁸ Während die explorative Forschung sich zur Investigation neuer Theorien für gewöhnlich des qualitativen Forschungsansatzes bedient, um hierdurch den Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven zu analysieren, wird in der konfirmatorischen Forschung zur objektiven und generalisierbaren Hypothesenprüfung üblicherweise der quantitative Forschungsansatz gewählt.⁵¹⁹ Die quantitative Forschung erlaubt es dabei, konkrete Aussagen zur statistischen Signifikanz und Stärke von Kausalbeziehungen zwischen exogenen und endogenen Konstrukten zu generieren, und liefert belastbare Daten hinsichtlich Reliabilität und Validität, wodurch sich diese Methodik bei der empirischen Hypothesenprüfung als favorisiertes Verfahren erweist.⁵²⁰ Diese Arbeit folgt daher dem gängigen Vorgehen einer konfirmatorischen Forschung und wählt ebenfalls einen quantitativen Forschungsansatz. Die empirische Erhebung der Daten erfolgt mittels eines standardisierten Fragebogens, in dem Automobilzulieferer über ein operationalisiertes Messmodell zu den theoretisch abgeleiteten Kausalhypothesen befragt werden. Zur kausalanalytischen Messung der nicht direkt beobachtbaren Variablen und gesamtheitlichen Überprüfung des aufgestellten Hypothesensystems wird die multivariate Analysemethodik des Strukturgleichungsmodells gewählt, die für derartige Forschungsarbeiten empfohlen wird.⁵²¹ Die Auswahl dieses hybriden Analyseverfahrens, welches sich aus einer Faktoren- und einer Pfadanalyse zusammensetzt, wurde im Rahmen dieser Arbeit aus folgenden Gründen gewählt:

- (1) Strukturgleichungsmodelle erlauben, im Gegensatz zu univariaten Analysen (z.B.: Regressionsanalyse), die simultane Messung und Untersuchung der Abhängigkeitsbeziehungen mehrerer Modellvariablen.⁵²²
- (2) Strukturgleichungsmodelle erlauben aufgrund des faktoranalytischen Ansatzes die Messung von nicht direkt beobachtbaren Gegebenheiten.⁵²³
- (3) Die Analyse empirisch erhobener Daten unterliegt in der Regel Messfehlern, welche im Gegensatz zur Regressionsanalyse in einer Strukturgleichungsmodellierung

⁵¹⁸ Vgl. Baumgartner/Homburg (1996), S. 159; Bortz/Döring (2007), S. 30f.

⁵¹⁹ Vgl. Riesenhuber (2009), S. 6; Bortz/Döring (2007), S. 22ff; Myers (1997), S. 241.

⁵²⁰ Vgl. Bryman (1984), S. 75ff.

⁵²¹ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 336f; Parker et al. (2008), S. 77.

⁵²² Vgl. Riesenhuber (2009), S. 14; Hair et al. (2014), S. 718.

⁵²³ Vgl. Hair et al. (2014), S. 712.

ausdrücklich berücksichtigt werden, was folglich die Möglichkeiten einer Ergebnisverzerrung verringert.⁵²⁴

- (4) Eine Vielzahl vergangener Forschungen im Bereich von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften wählte ebenfalls die Analysemethodik der Strukturgleichungsmodelle, welches auf die methodische Akzeptanz dieses Analyseverfahrens innerhalb des Forschungsgebiets hindeutet.⁵²⁵
- (5) Aufgrund der bereits etablierten Anwendung von Strukturgleichungsmodellen im Bereich von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften ist eine erhöhte Vergleichbarkeit und Integrierbarkeit der Forschungsergebnisse dieser Arbeit mit bestehenden Forschungen gegeben.

In Summe bedingt der quantitative Forschungsansatz dieser konfirmatorischen Forschungsarbeit daher eine im Vorfeld der Erhebung klar strukturierte methodische Ausplanung, welche im Folgenden dieses Kapitels 5 noch tiefergehend definiert und erläutert wird. Die multivariate Analyse der empirisch erhobenen Daten mittels Strukturgleichungsmodellen ebnet neben der Hypothesenprüfung gleichzeitig den Weg zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit. Die folgende Abbildung 27 visualisiert den Prozess der angewandten Forschungsmethode.

⁵²⁴ Vgl. Backhaus et al. (2015), S. 75f.

⁵²⁵ Vgl. Wynstra et al. (2012); Oh/Rhee (2010); Petersen et al. (2008); Swink et al. (2007); Parker et al. (2008); Binder et al. (2008); Benton/Maloni (2005); Petersen et al. (2005); Koufteros et al. (2005).

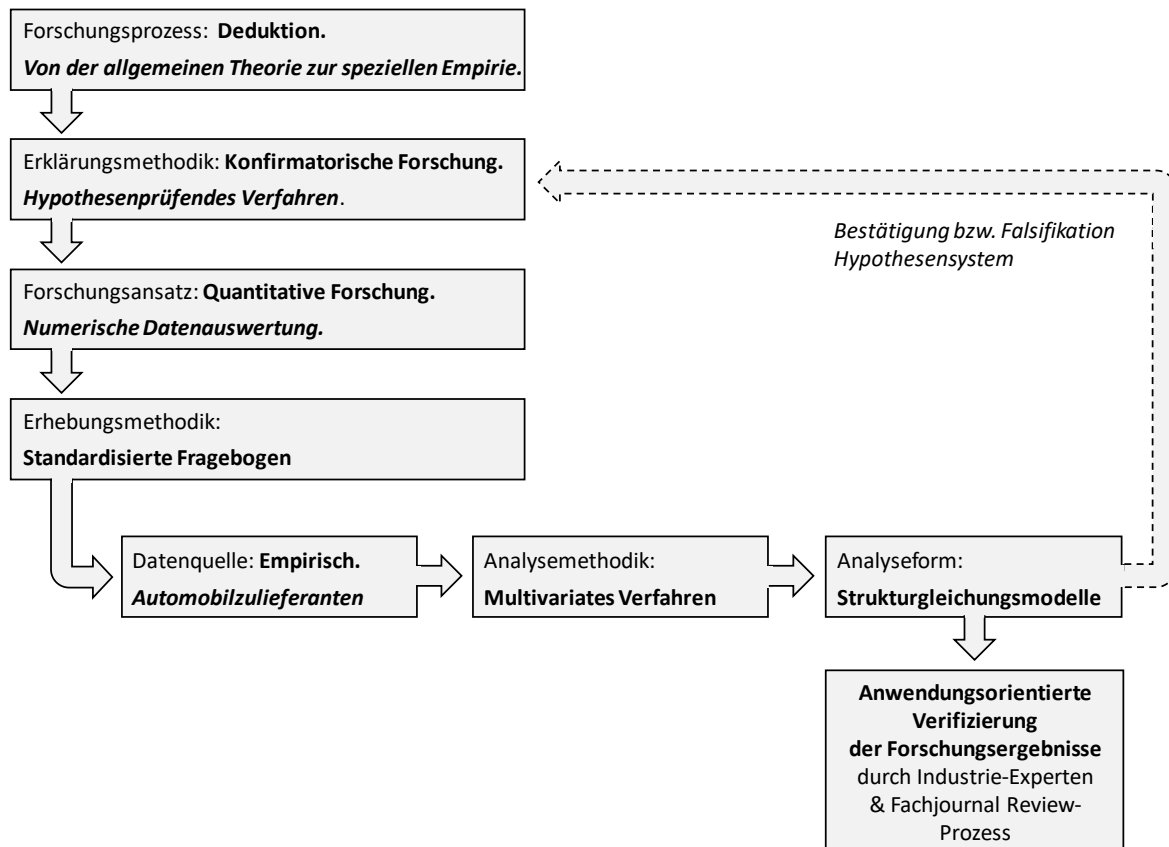


Abbildung 27: Prozess der Forschungsmethode
(Quelle: Autor)

5.2. Multivariate Analysemethodik der Strukturgleichungsmodellierung

5.2.1. Theoretische Erläuterung

Die multivariate Analysemethodik der Strukturgleichungsmodellierung dient der Messung von nicht direkt beobachtbaren multiplen Variablen, welche hinsichtlich ihrer kausalen Wirkungsbeziehungen auf die Stimmigkeit eines theoretisch aufgestellten Hypothesensystems überprüft werden.⁵²⁶ Diese nicht direkt beobachtbaren oder nur unmittelbar messbaren Sachverhalte werden als latente Variablen bzw. hypothetische Konstrukte bezeichnet.⁵²⁷ Im Rahmen der Operationalisierung werden geeignete Messinstrumente erstellt, um die hypothetischen Konstrukte mit Hilfe von manifesten Variablen bzw. beobachtbaren Indikatoren empirisch messbar zu gestalten.⁵²⁸ Es empfiehlt sich hierbei, Konstrukte über multiple Indikatoren zu messen, da die Erfassung komplexer Sachverhalte mit einer unilateralen Indikatormessung oftmals zu nicht zufriedenstellenden

⁵²⁶ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 336f; Parker et al. (2008), S. 77.

⁵²⁷ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 335.

⁵²⁸ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 5f.

Messergebnissen führt.⁵²⁹ Die Verwendung multipler Indikatoren zur Messung eines Konstruktes minimiert unter anderem Verzerrungen in Form von systematischen und zufälligen Messfehlern und spielt für die Identifizierbarkeit des Modells eine entscheidende Rolle.⁵³⁰ Allerdings sollte keine zu große Anzahl an Indikatoren pro Konstrukt verwendet werden, da sich dadurch die Komplexität und benötigte Stichprobenanzahl erhöhen, der sich resultierende Fragebogen zur empirischen Erhebung vergrößert und sich schließlich die Rücklaufquote der Befragung minimieren kann.⁵³¹ Die Mehrzahl der Literatur empfiehlt daher die Verwendung von drei bis fünf Indikatoren pro zu messendem Konstrukt.⁵³² Unter bestimmten Voraussetzungen erweisen sich jedoch unilaterale Indikatormessungen ebenfalls als legitim, mit vergleichbar validen Resultaten wie unter der Verwendung von multiplen Indikatoren.⁵³³ Daher empfehlen Rossiter und Bergkvist & Rossiter die Verwendung von sogenannten Single-Item-Konstrukten bei Forschungsvorhaben, in denen das Objekt des Konstruktes als konkret und einzigartig konzeptioniert werden kann.⁵³⁴ Die Verwendung von Single-Item-Konstrukten unter Voraussetzung ihrer Konkretheit und Einzigartigkeit erweist sich vor allem in den Forschungsdisziplinen der Psychologie-, Gesundheits- oder Organisationswissenschaften als etablierte Methodik mit Akzeptanz in Top-Journals, wohingegen in der Marketingwissenschaft noch Pro- und Contra-Lager beobachtbar sind.⁵³⁵

In Abhängigkeit von der Richtungsbeziehung zwischen Indikator und Konstrukt wird zwischen formativen und reflektiven Indikatoren differenziert.⁵³⁶ Formative Indikatoren üben einen Effekt auf das Konstrukt aus, wodurch das Konstrukt als Funktion seiner Indikatoren beschrieben wird.⁵³⁷ Weitaus geläufiger ist hingegen die Verwendung reflektiver Indikatoren, bei denen das Konstrukt einen Effekt auf die Indikatoren bewirkt.⁵³⁸ Aufgrund ihrer kausalen Wirkungsrichtung bedingt dies, dass eine Änderung im Konstrukt eine Änderung aller seiner reflektiven Indikatoren verursacht und eine hohe Korrelation zwischen den einzelnen Indikatoren besteht.⁵³⁹ Als Folge ihrer hohen Korrelation ergibt sich daher die Möglichkeit,

⁵²⁹ Vgl. Churchill (1979), S. 66; Homburg/Giering (1996), S. 21.

⁵³⁰ Vgl. Churchill (1979), S. 66; Baumgartner/Homburg (1996), S. 143.

⁵³¹ Vgl. Anderson/Gerbing (1988), S. 411ff; Huber et al. (2008), S. 23; Bergkvist/Rossiter (2007), S. 175.

⁵³² Vgl. Hair et al. (2014), S. 783f; Bollen (1989a), S. 244; Baumgartner/Homburg (1996), S. 144

⁵³³ Vgl. Fisher et al. (2016), S. 15f.

⁵³⁴ Vgl. Rossiter (2002), S. 305ff; Bergkvist/Rossiter (2007), S. 175ff.

⁵³⁵ Vgl. Bergkvist (2015), S. 245ff; Kamakura (2015), S. 237ff; Sundie et al. (2011), S. 664ff.

⁵³⁶ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 5.

⁵³⁷ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 5.

⁵³⁸ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 5.

⁵³⁹ Vgl. Jarvis et al. (2003), S. 201; Christophersen/Grape (2009), S. 104.

einzelne Indikatoren zu ersetzen oder zu eliminieren, da diese durch dasselbe Konstrukt beeinflusst werden.⁵⁴⁰ Hingegen könnte das Eliminieren eines formativen Indikators das Messergebnis stark beeinflussen, da hier die Wirkungsbeziehung vom Indikator auf das Konstrukt weist, welches zu einer Änderung des Konstruktes führt. Da die vorliegende Arbeit auf der Verwendung reflektiver Indikatoren aufbaut, wie noch im folgenden Kapitel 5.4 begründet wird, bezieht sich die weitere theoretische Erläuterung ausschließlich auf den reflektiven Ansatz. Die nachfolgende Abbildung 28 visualisiert den Aufbau eines Strukturgleichungsmodells unter Verwendung reflektiver Indikatoren.

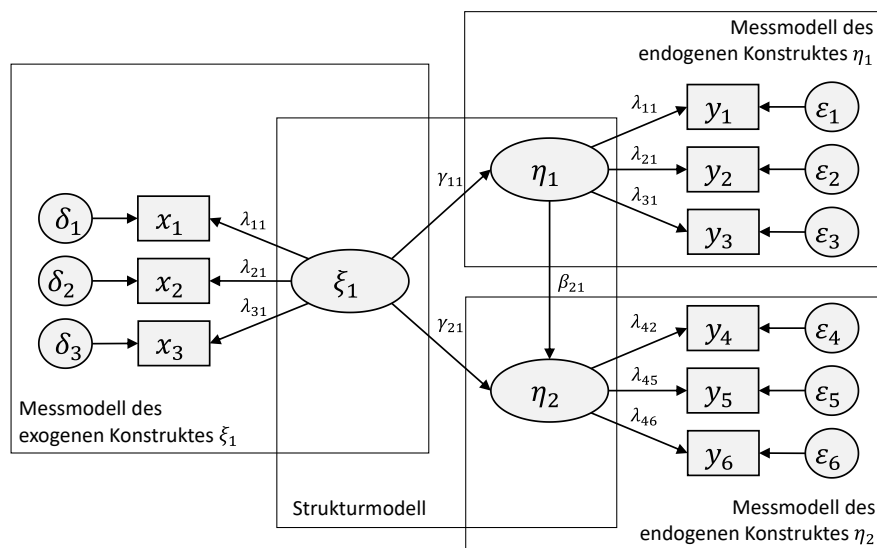


Abbildung 28: Strukturgleichungsmodell
(Quelle: In Anlehnung an Backhaus et al. (2003), S. 350)

Strukturgleichungsmodelle setzen sich aus zwei Modellen zusammen, dem Strukturmodell und dem Messmodell. Das Messmodell operationalisiert die jeweils nicht direkt messbaren Konstrukte mittels repräsentativer Indikatoren, die idealerweise einer Eindimensionalität zu unterliegen haben und damit keine Korrelation zu einem anderen Konstrukt aufweisen.⁵⁴¹ Als Messmethodik wird hierbei auf eine konfirmatorische Faktorenanalyse zurückgegriffen, mit deren Hilfe die Beziehungen zwischen dem Konstrukt und seinen Indikatoren bestimmt werden.⁵⁴² Durch lineare Regressionsanalysen wird der jeweilige Regressionskoeffizient λ_i ermittelt, der die Beziehung zwischen dem exogenen Indikator x_i bzw. dem endogenen Indikator y_i und seinem entsprechenden Konstrukt ξ_i bzw. η_i misst und auch als Faktorladung

⁵⁴⁰ Vgl. Christophersen/Grape (2009), S. 105.

⁵⁴¹ Vgl. Anderson et al. (1987), S. 432.

⁵⁴² Vgl. Hair et al. (2014), S. 770ff; Backhaus et al. (2003), S. 349.

bezeichnet wird. Da einzelne reflektive Indikatoren nicht der perfekten Messung eines Konstruktes Rechnung tragen können, werden diese Unvollständigkeiten mittels ihres jeweiligen Messfehlers δ_1 bzw. ε_i erfasst.⁵⁴³ Die verursachende Wirkung des Konstruktes auf seine reflektiven Indikatoren lässt sich mit folgender Regressionsgleichung berechnen:

$$x_i = \lambda_i * \xi_i + \delta_1$$

$$y_i = \lambda_i * \eta_{i_i} + \varepsilon_i$$

Das Strukturmodell beschreibt die Kausalbeziehung der jeweiligen Konstrukte mittels multipler Regressionsgleichung in der grafischen Form eines Pfaddiagrammes, dessen Kausalitäten auf einem theoretisch fundierten Hypothesensystem aufbauen.⁵⁴⁴ γ_i beschreibt den Pfadkoeffizienten zwischen dem exogenen Konstrukt ξ_i und dem endogenen Konstrukt η_i , welches im Bereich zwischen 1 und -1 Auskunft über die Stärke und Richtung ihrer kausalen Beziehung gibt. β_i beschreibt den Pfadkoeffizienten zwischen den endogenen Konstrukten η_i . Die Strukturgleichung der Konstrukte aus obiger Abbildung 28 lässt sich wie folgt beschreiben:⁵⁴⁵

$$\eta_1 = \gamma_{11} * \xi_i$$

$$\eta_2 = \beta_{21} * \eta_1 + \gamma_{21} * \xi_i$$

Aufbauend auf den Messmodellen und dem Strukturmodell gewährleistet ein Strukturgleichungsmodell daher die gesamtheitliche Prüfung eines aufgestellten Hypothesensystems.⁵⁴⁶

5.2.2. Methodischer Ablauf

Diese Arbeit wendet das multivariate Analyseverfahren der Strukturgleichungsmodellierung an und folgt dabei dem in der Literatur empfohlenen methodischen Ablauf, wie in folgender Abbildung 29 visualisiert.

⁵⁴³ Vgl. Christophersen/Grape (2009), S. 105.

⁵⁴⁴ Vgl. Hair et al. (2014), S. 843ff.

⁵⁴⁵ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 345.

⁵⁴⁶ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 337.

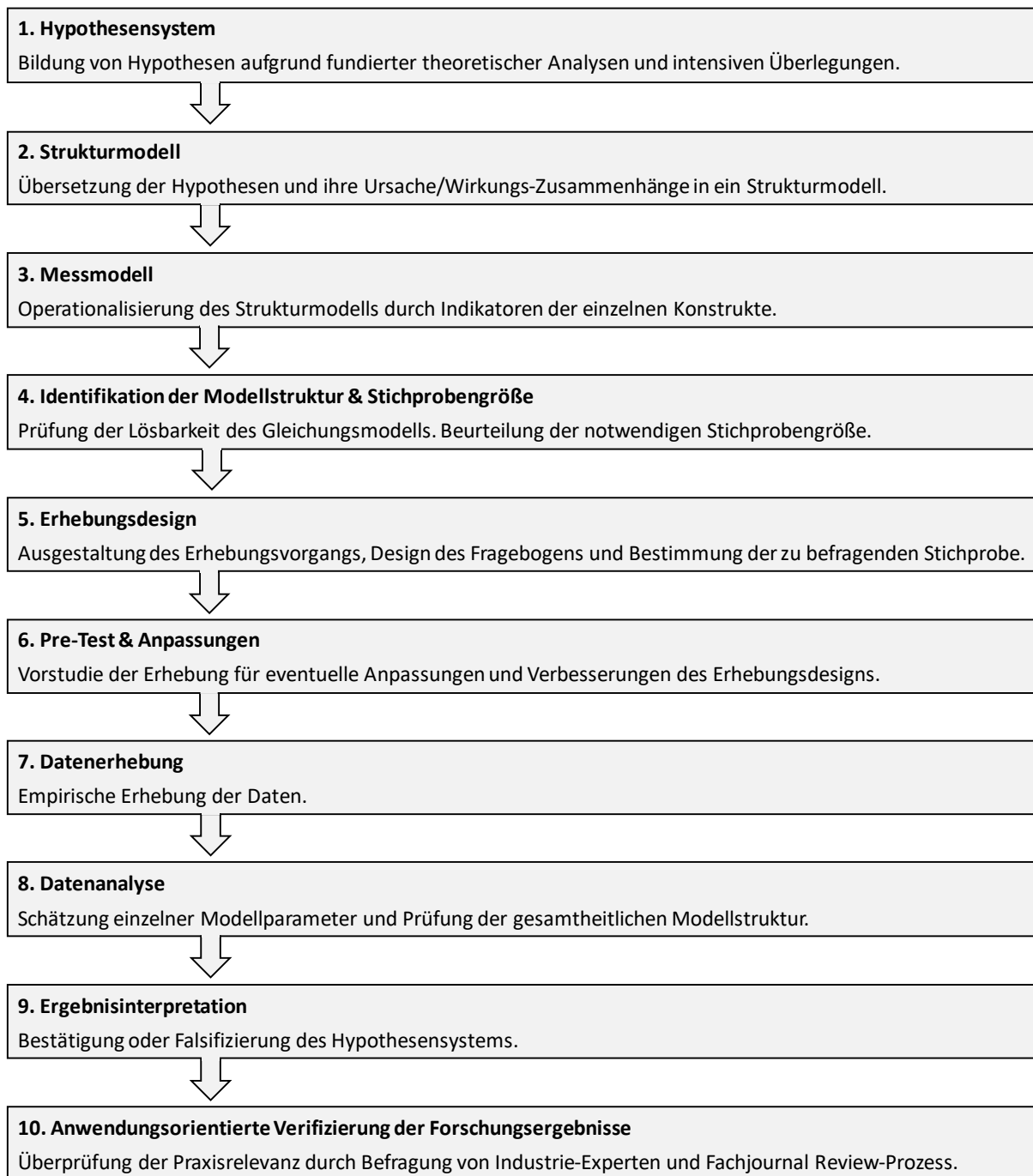


Abbildung 29: Methodisches Vorgehen Analysemethodik Strukturgleichungsmodell
(Quelle: In Anlehnung an Backhaus et al. (2003), S. 353ff; Homburg/Giering (1996), S. 12; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 96; Hair et al. (2014), S. 565ff.)

Den Ausgangspunkt des methodischen Vorgehens bildet die fundierte Auseinandersetzung mit und die Analyse von bestehenden Theorien und Forschungen, welche im Rahmen von Kapitel 2 und Kapitel 3 durchgeführt wurden. Durch theoretische Vorüberlegungen wurden darauf aufbauend in Kapitel 4 Forschungshypothesen abgeleitet und in einem Hypothesensystem zusammengeführt. Mit Hilfe von Strukturmodellen werden im folgenden Kapitel 5.3 die aufgestellten Hypothesen hinsichtlich ihrer kausalen Konstruktoranordnung in zusammengehörige Wirkungsbeziehungen übersetzt und visualisiert. Zur Sicherstellung einer

Ergebnisvergleichbarkeit zu anderen Forschungen werden die hierbei verwendeten Konstrukte mit Definitionen aus bestehender Literatur abgeglichen und inhaltlich definiert.⁵⁴⁷ Die nachfolgende Generierung eines Messmodells in Kapitel 5.4 dient der Operationalisierung der Konstrukte zur empirischen Messbarkeit. Hierbei werden analog wissenschaftlichen Empfehlungen bereits validierte Indikatoren vergangener Forschungen verwendet, um die Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse dieser Arbeit mit anderen Forschungen weiter zu fördern.⁵⁴⁸ Die Identifizierbarkeit von Strukturgleichungsmodellen ist die Grundvoraussetzung, um gesuchte Parameter eindeutig zu schätzen.⁵⁴⁹ In Kapitel 5.5 wird daher im Vorfeld der empirischen Erhebung geprüft, ob die Anzahl der Indikatorvariablen ausreichend ist, um eine positive Anzahl an Freiheitsgraden ($df = \text{degrees of freedom}$) zu erlangen und alle Parameter adäquat schätzen zu können.⁵⁵⁰ Des Weiteren erfordert die modellspezifische Analyse von Strukturgleichungsmodellen eine hinreichende Stichprobengröße, um statistische Signifikanzen ausweisen zu können, welche ebenfalls in Kapitel 5.5 berechnet wird. Das quantitative Erhebungsdesign wird in Kapitel 5.6 beschrieben und beinhaltet die Definition des Erhebungsvorgangs, den Prozess der Ausgestaltung des Fragebogens und die Auswahl der Stichprobe. Zur Qualitätssicherstellung des Fragebogens widmet sich Kapitel 5.7 einer Pre-Test-Analyse, um eventuelle Anpassungen am Fragebogen vornehmen zu können, bevor dieser dem vollständigen Teilnehmerkreis der Stichprobe zugesandt wird. Dabei werden sowohl die Eindeutigkeit und Unmissverständlichkeit der Item-Fragestellungen validiert, als auch die Relevanz der Items hinsichtlich ihrer Konstrukt-Messung betrachtet.⁵⁵¹ Mit Abschluss des Pre-Tests startet die Datenerhebung des gesamten Stichprobenumfangs. Die erhobenen Daten werden in Kapitel 6 einer Prüfung auf Vollständigkeit, Ausreißer, Normalverteilung und Schweigeverzerrung unterworfen, bevor mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse untersucht wird, ob die verwendeten Indikatoren ihre zugrunde liegenden Konstrukte adäquat messen und die Reliabilitäts- und Validitätskriterien erfüllen.⁵⁵² Anschließend werden die drei Strukturmodelle in Kapitel 7 berechnet und die kausalen Beziehungen der Konstrukte analog dem aufgestellten Hypothesensystem bewertet.⁵⁵³ Die Ergebnisinterpretation schließt die multivariate

⁵⁴⁷ Vgl. Churchill (1979), S. 67.

⁵⁴⁸ Vgl. Diller (2006), S. 612; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 105; DeVellis (2016), S. 105ff.

⁵⁴⁹ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 361.

⁵⁵⁰ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 360f.

⁵⁵¹ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 12.

⁵⁵² Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 12.

⁵⁵³ Vgl. Mesquita et al. (2008), S. 923.

Analysemethodik der Strukturgleichungsmodellierung ab. Die aufgestellten Hypothesen werden mittels begründeter Messergebnisse bestätigt bzw. falsifiziert und die Forschungsfragen beantwortet. Um die Relevanz der abgeleiteten Forschungsergebnisse dieser Arbeit aus Sicht der Unternehmenspraxis zu überprüfen, erfolgt nach Diskussion der Implikationen für Theorie und Praxis in Kapitel 8 eine anwendungsorientierte Verifizierung der Forschungsergebnisse, mittels Befragung von Industrie-Experten und Fachjournal Review-Prozess.

5.3. Strukturmodell

5.3.1. Konstrukt-Definitionen

Um die Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse dieser Arbeit mit anderen Forschungen zu gewährleisten, werden Definitionen zu den hier verwendeten Konstrukten bereitgestellt, die verstärkt auf vergangenen Forschungen aufbauen.⁵⁵⁴ Hierzu wurde vor allem auf Publikationen in angelsächsischen Journalen zurückgegriffen, die seitens VHB als wissenschaftlich führende Zeitschriften eingestuft wurden. Diese dienen als Aufsatzpunkt dieser Arbeit, um bestehende Theorien und bereits festgestellte Forschungserkenntnisse weiterzuentwickeln.

Das Konstrukt *Component Specific Knowledge Supplier (CSK)* identifiziert die relative Entwicklungsfähigkeit des Lieferanten im Vergleich zu den Entwicklungsressourcen des OEM, in Bezug auf den Entwicklungsumfang des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes.⁵⁵⁵ Dabei stehen besonders die Produktkenntnisse des Lieferanten im Vordergrund, die zur Entwicklung der Komponente bzw. Baugruppe notwendig sind und damit eine spezialisierte Teilmenge des finalen Endproduktes „Automobil“ darstellen.

Das Konstrukt *Supplier Development Responsibility (SDR)* beschreibt das Ausmaß an Entwicklungsverantwortung, welches der Lieferant eigenständig für den OEM im Rahmen des Entwicklungsprojektes übernommen hat.⁵⁵⁶ Eine eigenständige Produktentwicklung basierend auf funktionalen Beschreibungen des OEM eröffnet dem Lieferanten die größte

⁵⁵⁴ Vgl. Churchill (1979), S. 67.

⁵⁵⁵ Vgl. Takeishi (2001), S. 427.

⁵⁵⁶ Vgl. Wynstra et al. (2012), S. 109.

Verantwortungsspanne. Eine eingeschränkte Entwicklungsverantwortung ergibt sich hingegen durch eine detaillierte Vorgabe technischer Spezifikationen bzw. Build-to-print Lastenheft-Vorgaben des OEM, bei denen der Entwicklungs- und Lösungsfreiraum des Lieferanten erhöhten Einschränkungen unterliegt.⁵⁵⁷ Wesentliche Entwicklungsvorleistungen wurden dabei bereits durch den OEM erbracht.

Das Konstrukt *Dependency OEM on Supplier (DOS)* untersucht den Grad der Abhängigkeit des OEM zum Lieferanten, welche auf die Entscheidung einer partnerschaftlichen Produktentwicklung zurückzuführen ist.⁵⁵⁸ Abhängigkeiten definieren sich aus der Ressourcenbedeutsamkeit für ein Unternehmen und der Anzahl an Anbietern, die diese Ressourcen unter vergleichbaren Konditionen zur Verfügung stellen. Ein Unternehmen ist abhängig von den Ressourcen eines anderen Unternehmens, wenn der Zwang zur Aufrechterhaltung einer Partnerschaft aufgrund von Risiken eines Anbieterwechsels besteht.⁵⁵⁹

Das Konstrukt *Competitive Advantage Supplier (CAS)* identifiziert die Wettbewerbsvorteile des Lieferanten gegenüber seinen Mitbewerbern, welche auf die Übernahme von Entwicklungsleistungen des Lieferanten im Rahmen des Entwicklungsprojektes mit dem OEM zurückzuführen sind.⁵⁶⁰ Li et al. definieren Competitive Advantage dabei als „*the extent to which an organization is able to create a defensible position over its competitors.*“⁵⁶¹ Die Integration des Lieferanten in die Organisation und in ein laufendes Entwicklungsprojekt des Abnehmers verhilft dem Lieferanten dazu, Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Mitbewerbern zu verwirklichen.⁵⁶²

Das Konstrukt *Behavioral Tension (BT)* bezieht sich auf koexistierende Verhaltensweisen innerhalb von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften, die sich aus kooperativen und konkurrierenden Elementen zusammensetzen, des sogenannten Kooperationswettbewerb.⁵⁶³ Damit einhergehend und verstärkt durch unterschiedliche Zielsetzungen der Unternehmen

⁵⁵⁷ Vgl. Bozdogan et al. (1998), S. 168.

⁵⁵⁸ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 65; Wagner et al. (2011), S. 48; Cai et al. (2009), S. 6.

⁵⁵⁹ Vgl. Medcof (2001), S. 1002; Wagner/Friedl (2007), S. 711.

⁵⁶⁰ Vgl. Kearns/Lederer (2003), S. 10; Kearns/Lederer (2000), S. 271.

⁵⁶¹ Li et al. (2006), S. 111.

⁵⁶² Vgl. Petersen et al. (2008), S. 56; Robertson/Gatignon (1998), S. 521.

⁵⁶³ Vgl. Tsai (2002), S. 180; Luo et al. (2006), S. 68.

begegnen sich beide Partner in einer Bandbreite zwischen gegensätzlicher Win-Win- und Win-Lose-Mentalität, welche zu Spannungen innerhalb der Partnerschaft führen.⁵⁶⁴ Gemäß der Definition von Fang et al. definiert sich BT damit aus der Koexistenz zweier gegensätzlicher Kräfte mit unterschiedlichen Zielsetzungen zwischen Partnern.⁵⁶⁵

Die Konstrukte *Opportunism OEM (OO)* und *Opportunism Supplier (OS)* richten sich nach der wissenschaftlich häufig verwendeten Definition von Williamson, welcher Opportunismus als „*self-interest seeking with guile*“ beschreibt.⁵⁶⁶ Opportunismus charakterisiert sich dabei als Gier individueller Akteure im Eigeninteresse zu handeln, welches sich gemäß Williamson in Verhaltensweisen wie „*lying, stealing, cheating, and calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse*“ widerspiegelt.⁵⁶⁷ Der Schaden von opportunistisch ausgenutzten Partnern wird dabei billigend in Kauf genommen.

Das Konstrukt *Outcome Fairness Pie Sharing (OF)* bezieht sich auf die subjektive Wahrnehmung des jeweiligen Unternehmens hinsichtlich einer gerechten Aufteilung des innerhalb einer Partnerschaft erwirtschafteten Gesamtoutputs.⁵⁶⁸ Das Konstrukt beantwortet die Fragestellung, ob der als Outcome einer Partnerschaft gemeinschaftlich erwirtschaftete Kuchen fair zwischen den beteiligten Unternehmen aufgeteilt wird. Jap definiert Outcome Fairness Pie Sharing als „*the organization's perception that it has received a fair share of the divided pie of outcomes, benefits, and gains from the collaboration.*“⁵⁶⁹ Fairness wird durch Kumar et al. konzeptualisiert als „*a firm's comparison of its actual outcomes to those outcomes the firm deems it deserves.*“⁵⁷⁰

Die Messung der Unternehmensleistung, die sich als Folge einer Partnerschaft verändert, ist ein multidimensionales Konstrukt, welches sich aus finanziellen und nicht finanziellen, sowie gegenwarts- wie auch zukunftsorientierten Zielsetzungen zusammensetzt.⁵⁷¹ Getrieben von ihrer Komplexität bedingt die Ergebnismessung partnerschaftlicher Entwicklungsprojekte

⁵⁶⁴ Vgl. Fang et al. (2011), S. 774; Pfeffer/Salancik (1978), S. 41; Das/Teng (2000), S. 51f.

⁵⁶⁵ Vgl. Fang et al. (2011), S. 774f.

⁵⁶⁶ Williamson (1975), S. 255.

⁵⁶⁷ Williamson (1975), S. 42.

⁵⁶⁸ Vgl. Kumar et al. (1995), S. 63; Jap (2001a), S. 97; Poppo/Zhou (2014), S. 1527.

⁵⁶⁹ Jap (2001a), S. 88.

⁵⁷⁰ Kumar et al. (1995), S. 55.

⁵⁷¹ Vgl. Kirst/Hofmann (2008), S. 401f.

daher eine multidimensionale Ergebnissicht, um Aufschluss über ein daraus resultierendes Pie Expansion zu geben.⁵⁷² Zur Optimierung einer Dimension wird innerhalb des Projektverlaufs oftmals die Opferung anderer Erfolgsdimensionen hingenommen. Die ultimative Messung des Projekterfolgs mündet größtenteils in der Zielsetzung der finanziellen Performance, um ein finanzielles Pie Expansion sicherzustellen.⁵⁷³ In dieser Arbeit werden die beiden intuitivsten Dimensionen des partnerschaftlichen Pie Expansion betrachtet, welches sich neben dem „Financial Pie Expansion“ auch um das „Product Pie Expansion“ handelt.

Die Messung des finanziellen Erfolges einer Partnerschaft kann dabei sowohl gesamtheitlich als auch individuell erfolgen.⁵⁷⁴ Im Rahmen dieser Arbeit wird der finanzielle Erfolg für den Lieferanten und den OEM individuell betrachtet. Die Konstrukte *Financial Performance OEM (FPO)* und *Financial Performance Supplier (FPS)* geben daher Aufschluss darüber, wie sich die finanzielle Lage der jeweiligen Partner als Folge des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes verändert hat.⁵⁷⁵

Das innerhalb des Entwicklungsprojektes generierte Product Pie Expansion, welches sowohl die Wertsteigerung des partnerschaftlich entwickelten Produktes als auch die Projekt-Performance widerspiegelt, lässt sich in mehreren Dimensionen messen.⁵⁷⁶ Dabei setzt sich Product Pie Expansion aus kostenminimierenden wie auch leistungssteigernden Erfolgen des entwickelten Produktes zusammen.⁵⁷⁷ Um dies vollumfänglich zu erfassen und mögliche Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Projekt-Performance-Dimensionen nicht zu vernachlässigen, wird auf die Single-Item-Konstrukte *Product Innovation (PI)*, *Product Quality (PQ)* und *Product Cost Optimization (PCO)* zurückgegriffen, welche einzeln bewertet werden.⁵⁷⁸

⁵⁷² Vgl. Griffin/Page (1996), S. 479.

⁵⁷³ Vgl. Griffin/Page (1996), S. 479.

⁵⁷⁴ Vgl. Das/Teng (2000), S. 48.

⁵⁷⁵ Vgl. Benton/Maloni (2005), S. 10; Lawson et al. (2009), S. 172.

⁵⁷⁶ Vgl. Bstieler (2006), S. 61.

⁵⁷⁷ Vgl. Anderson (1995), S. 348.

⁵⁷⁸ Vgl. Swink et al. (2006), S. 541ff; Cho/Pucik (2005), S. 555ff.

5.3.2. Forschungsmodelle

Zur Beantwortung der Forschungsfragen aus Kapitel 1.2 visualisieren die folgenden Abschnitte 5.3.2.1, 5.3.2.2 und 5.3.2.3 die Strukturmodelle der drei Forschungsmodelle. Die Aufteilung dieser Arbeit in drei Modelle erfolgte unter Berücksichtigung einer breiten wissenschaftlichen Kommunikation der Forschungsergebnisse, um hierdurch eine separate und dreigeteilte Publizierbarkeit in Journalen zu gewährleisten. Der Aufbau der Strukturmodelle ergibt sich aus den in Kapitel 4.1 abgeleiteten Forschungshypothesen und deren theoretisch dargelegten Ursache-Wirkungs-Kausalbeziehungen.

5.3.2.1. Direkter Pfad des Pie Expansion und dessen indirekte Mediatoren

Forschungsmodell 1 widmet sich dem direkten Pfad des Pie Expansion und dessen indirekte Mediatoren im Kontext interorganisatorischer Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften. Hierbei kommt es zur Analyse der Kausalbeziehungen des Pie Sharing, Pie Expansion, Resource Based View und der Resource Dependence Theory. Die folgende Abbildung 30 visualisiert das Forschungsmodell in Form eines Strukturmodells.

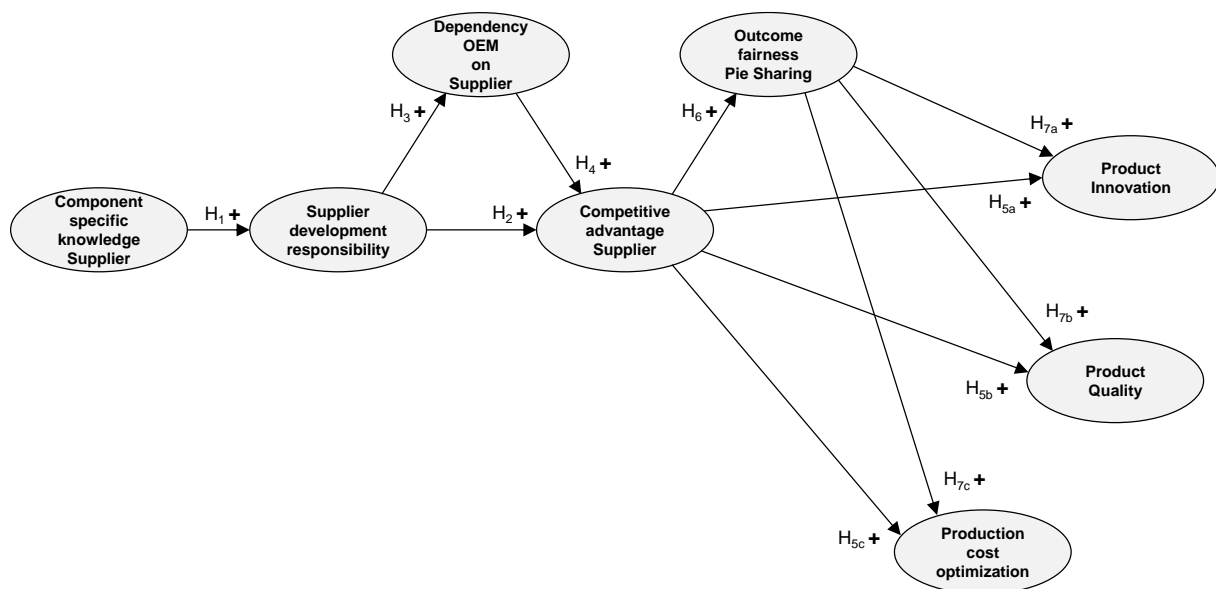


Abbildung 30: Forschungsmodell 1
(Quelle: Autor)

5.3.2.2. Bilateraler Opportunismus

Forschungsmodell 2 widmet sich dem bilateralen Opportunismus von Lieferant und Abnehmer im Kontext interorganisatorischer Entwicklungspartnerschaften und aus Perspektive der Social Exchange Theory. Die folgende Abbildung 31 visualisiert das Forschungsmodell in Form eines Strukturmodells.

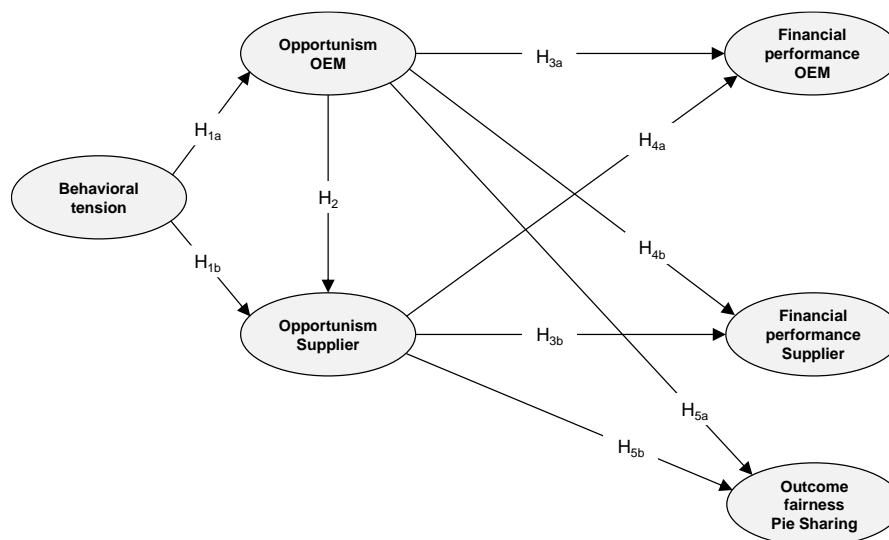


Abbildung 31: Forschungsmodell 2
(Quelle: Autor)

5.3.2.3. Einflüsse und Auswirkungen der Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing

Forschungsmodell 3 widmet sich den Einflüssen und Auswirkungen der Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing innerhalb des Kontexts von interorganisatorischen Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften. Die folgende Abbildung 32 visualisiert das Forschungsmodell in Form eines Strukturmodells.

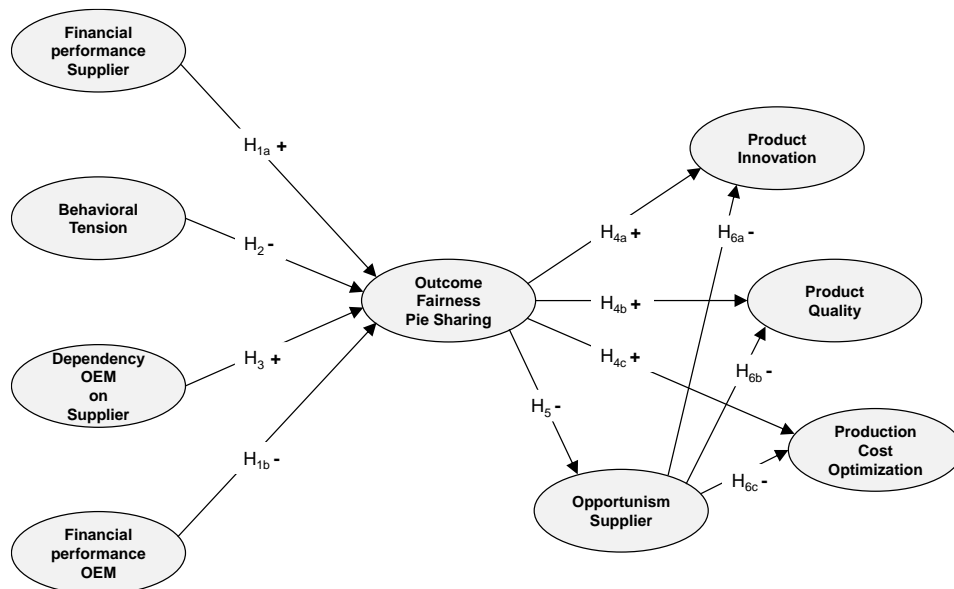


Abbildung 32: Forschungsmodell 3
(Quelle: Autor)

5.3.3. Konstrukt Analysen

Determinanten, die über den Erfolg oder Misserfolg von Partnerschaften bestimmen, setzen sich aus einem komplexen Gerüst zahlreicher Konstrukte zusammen.⁵⁷⁹ Im Rahmen dieser Arbeit wurden diejenigen Konstrukte aus Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften gewählt, die zur Beantwortung der gestellten Forschungsfragen dienen. Da diese Konstrukte bereits in vergangenen Forschungsmodellen Anwendung fanden, wird im Folgenden kurz auf deren historische Forschungsergebnisse und Modellkontext eingegangen, um einen aufbauenden Bezug für diese Arbeit sicherzustellen. Die folgende Tabelle 20, Tabelle 21 und Tabelle 22 liefern einen Überblick welche Einflüsse den im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Konstrukten bereits in vergangenen Forschungen nachgewiesen wurden.

⁵⁷⁹ Vgl. Ragatz et al. (2002), S. 390f.

| Konstrukt | Forschungen | Wesentliche Forschungsergebnisse des Konstrukteinflusses |
|---|---|--|
| Component specific knowledge Supplier (CSK) | 1) Takeishi (2001) 2) Koufteros et al. (2012) 3) Oh/Rhee (2010) 4) Handfield et al. (1999) | 1) Verlässt sich der Abnehmer extensiv auf das Entwicklungswissen des Lieferanten, droht dem Abnehmer ein Differenzierungsverlust zu seinen Mitbewerbern, da diese womöglich denselben Lieferanten als Entwicklungspartner integriert haben. 2) Die strategische Auswahl von Lieferanten ausschließlich basierend auf... ...Kosten, führt zu keinen signifikanten und keinen direkten Vorteilen in der Preisgestaltung des Abnehmers. ...Entwicklungsfähigkeiten des Lieferanten, führen ausschließlich zu einer Steigerungen der Produktinnovation des Abnehmers. ...Qualität, führt zu einer Steigerungen der Produktqualität und Preisgestaltung des Abnehmers. 3) Lieferantenfähigkeiten in Form von Flexibilität, Entwicklungsleistung und Komponenten-Modularisierung beeinflussen die interorganisatorische Zusammenarbeit positiv. 4) Lieferanten verfügen über bessere Expertisen und Erfahrungen im Bereich ihrer spezialisierten Technologien und können dieses Wissen zur Steigerung des gemeinsamen Entwicklungsprojektes einbringen. |
| Supplier development responsibility (SDR) | 1) Hoegl/Wagner (2005) 2) Koufteros et al. (2007) 3) Koufteros et al. (2005) | 1) Lieferantenintegrationen beeinflussen Produktentwicklungsprojekte positiv hinsichtlich ihrer Effizienz (sprich: Entwicklungszeit und Entwicklungskosten) und Effektivität (sprich: Produktkosten und Produktqualität). 2) Eine Gray-Box Integration wirkt sich positiv auf die Produktinnovation und -qualität aus, wohingegen eine Black-Box Integration zu keinen signifikanten Vor- oder Nachteilen führt. 3) Die steigende Entwicklungsverantwortung des Lieferanten beeinflusst die Fähigkeiten des Abnehmers eigenständig Produktinnovation durchzuführen negativ. |
| Dependency OEM on Supplier (DOS) | 1) Pfeffer/Salancik (1978) 2) Petersen et al. (2008) 3) Wagner/Friedl (2007) | 1) Abhängigkeiten steigen bei erhöhter Ressourcenbedeutsamkeit und minimiertem Angebot bei vergleichbaren Konditionen. 2) Dem Abnehmer ist es aufgrund seiner geringeren Durchsetzungskraft als Folge einer erhöhten Abhängigkeit vom Lieferanten nicht möglich, den Lieferanten derart in seine eigene Organisation zu integrieren, dass hierdurch eine gegenseitige Abhängigkeit entsteht. 3) Aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen Abnehmer und bestehenden Lieferanten sind bei einem Lieferantenwechsel neben Lieferantenwechselkosten noch zusätzliche Informationsrenten zu zahlen, die eine Wechselbereitschaft des Abnehmers weiter einschränken. Dadurch bleiben Markchancen des Herstellers ungenutzt. |
| Competitive advantage Supplier (CAS) | 1) Jap (2001b) 2) Li et al. (2006) 3) Cao/Zhang (2011) | 1) Partnerschaftliche Wettbewerbsvorteile wirken sich positiv auf die wirtschaftlichen Erträge, Unternehmensbeziehung und Erwartungen einer weiteren zukünftigen Zusammenarbeit in der Partnerschaft aus. 2) Partnerschaftliche Wettbewerbsvorteile führen zu einer Verbesserung der unternehmerischen Leistung in Form von finanzieller Performance und Markt-Performance. 3) Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften verbessern den partnerschaftlichen Wettbewerbsvorteil durch höhere Synergien komplementärer Ressourcen und gemeinschaftlicher Prozesse. Der partnerschaftliche Wettbewerbsvorteil hat einen direkt positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance. |

Tabelle 20: Konstrukt Forschungen und Ergebnisse (1/3)
(Quelle: Autor)

| Konstrukt | Forschungen | Wesentliche Forschungsergebnisse des Konstrukteinflusses |
|--|--|--|
| Opportunism Supplier (OS) & Opportunism OEM (OO) | 1) Williamson (1975) 2) Wang et al. (2013) 3) Kim/Choi (2015) 4) Jap (2001b) 5) Yan/Kull (2015) | 1) Partnerschaftsspezifische Investitionen bergen Potential für opportunistisches Verhalten der Unternehmenspartner. 2) Partnerschaftlicher Opportunismus übt negative Einflüsse auf verschiedene Faktoren der Partnerschaft aus. So wird die partnerschaftliche Leistung, das finanzielle Ergebnis des Abnehmers und die Höhe der Transaktionskosten durch Opportunismus des Lieferanten negativ beeinflusst. 3) In Abhängigkeit der zugrundeliegenden Strategie der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft sind zwischen eng-partnerschaftlichen, eng-gegnerischen, distanziert-gegnerischen, sowie distanziert-partnerschaftlichen Beziehung zu unterscheiden und im jeweiligen strategischen Kontext zu erstreben bzw. zu vermeiden. 4) Der bloße Verdacht auf opportunistisches Verhalten durch den Partner gegenüber dem eigenen Unternehmen führt dazu, dass partnerschaftliche Wettbewerbsvorteile mit der Zeit wieder erodieren, welche ursprünglich mittels partnerschaftsspezifischer Investitionen erwirtschaftet wurden. 5) Mit der Erhöhung der Produktkomplexität intensiviert sich das opportunistische Verhalten des Lieferanten. Ein opportunistisches Verhalten des Lieferanten wirkt sich dabei negativ auf die Qualität und Effizienz des interorganisatorischen Entwicklungsprojektes aus. |
| Behavioral tension (BT) | 1) Anderson/Jap (2005) 2) Luo et al. (2006) 3) Fang et al. (2011) | 1) Selbst enge Partnerschaften, die von Stabilität geprägt sind, unterliegen einer dunklen Seite. Die Faktoren, die den Anreiz des Fortbestehens einer Partnerschaft bieten sind oftmals auch diejenigen, welche diese gute Partnerschaft scheitern lassen. 2) Kooperative und konkurrierende Verhaltensweisen, die innerhalb einer Partnerschaft in Koexistenz vorherrschen, ergeben den sogenannten Kooperationswettbewerb. Der interorganisatorischer Kooperationswettbewerb ist im Vergleich zum intraorganisatorischen Kooperationswettbewerb von deutlich mehr Rivalität und Konflikt geprägt. |
| Outcome fairness Pie Sharing (OF) | 1) Jap (2001a) 2) Poppo/Zhou (2014) 3) Wagner et al. (2011) 4) Kumar et al. (1995) 5) Fang et al. (2008) 6) Wagner et al. (2010) 7) Wagner/Lindemann (2008) 8) Samaha et al. (2011) | 1) Outcome Fairness steigert die Zufriedenheit und die Bereitschaft zu einer zukünftigen Zusammenarbeit in Unternehmenspartnerschaften. 2) Faire Vertragsgestaltungen zwischen Partner haben einen positiv medierenden Einfluss auf die Austauschperformance der Unternehmen. 3) Eine faire Ertragsaufteilung durch den Lieferanten erhöht das Interesse des Abnehmers an einer zukünftigen Zusammenarbeit. 4) Eine faire Ertragsaufteilung hat einen positiven Einfluss auf die Lieferanten-Abnehmer Beziehungsqualität. Jedoch erweist sich Fairness im Arbeitsablauf als relativ signifikanter. 5) Eine faire Ertragsaufteilung kann durch Abhängigkeiten negativ beeinflusst werden. 6) Unternehmenspartner bewerten in interorganisatorischen Projekten neben ihrem eigenen Ertragsanteil auch den des Partners. Eine Vergrößerung des partnerschaftlichen Gesamtertrages wird aus Abnehmersicht nur dann als Vorteilhaft gesehen, wenn sich dadurch gleichzeitig der absolute Anteil des individuellen Ertrags des Abnehmers erhöht. 7) Kommt es zu einer unfairen Ertragsaufteilung profitiert hiervon tendenziell der Abnehmer. 8) Ungerechtigkeiten sind "Beziehungsgift", welche einen direkt negativ wirkenden Einfluss auf die Partnerschaft ausüben. Zusätzlich verstärken Ungerechtigkeiten andere negativ wirkende Faktoren wie Konflikte und Opportunismus und untergraben vorteilhafte Faktoren der Partnerschaft. |

Tabelle 21: Konstrukt Forschungen und Ergebnisse (2/3)
(Quelle: Autor)

| Konstrukt | Forschungen | Wesentliche Forschungsergebnisse des Konstrukteinflusses |
|--|--|---|
| Financial performance Supplier (FPS) & Financial performance OEM (FPO) | 1) Griffin/ Page (1996) 2) Lawson et al. (2009) | 1) Entwicklungsprojekte lassen sich hinsichtlich ihres Erfolges anhand verschiedener Dimensionen messen (z.B. technische Innovation, Kundenzufriedenheit, Marktanteil, finanzielles Ergebnis, etc.). Die adäquateste Dimension der Erfolgsmessung leitet sich aus der jeweiligen Projekt-, bzw. Geschäftsstrategie ab, die der Produktentwicklung zugrunde liegt. |
| Product Pie Expansion: - Production cost optimization (POC) - Product quality (PQ) - Product innovation (PI) | 1) Fang et al. (2008) 2) Wagner et al. (2010) 3) Handfield et al. (1999) | 1) Die Involvierung des Abnehmers in den Produktentwicklungsprozess des Lieferanten führt aufgrund partnerschaftsspezifischer Investitionen zu einer Wertsteigerung des Produktes. 2) Aus Sicht des Abnehmers wird ein partnerschaftliches Pie Expanding nur dann als vorteilhaft angesehen, wenn dies auch mit einem absoluten Zuwachs seines partnerschaftlichen Anteils einhergeht. 3) Projekte mit integrierten Lieferanten weisen deutlich höhere Verbesserungen auf im Vergleich zu konventionellen Entwicklungsprojekten. Verbesserungen lassen sich vor allem in Produktqualität, Materialkosten, Entwicklungszeit und Entwicklungskosten erzielen. |

Tabelle 22: Konstruktforschungen und Ergebnisse (3/3)
(Quelle: Autor)

Die folgende Tabelle 23 liefert einen Überblick welche Konstrukte dieser Arbeit in vergangenen Forschungen bereits betrachtet wurden, welcher Stichprobengröße diese unterliegen und welches Analyseverfahren gewählt wurde.

| Forschung | Component specific knowledge | | Supplier development | | Dependency | | Competitive advantage | | Opportunism | | Behavioral Tension | | Outcome fairness | | Financial performance | | Product Pie Expansions | | Größe der Stichprobe | | Analyseverfahren | |
|--|------------------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------|------------|---------------|-------------------------|------------------|----------------|-----------|-------------------------|--------------|-------------------------|-------------|-----------------------|--|------------------------|--|----------------------|----------------------------------|------------------|--|
| | Supplier knowledge (CSK) | Supplier responsibility (SDR) | OEM on Supplier (DOS) | Supplier (CAS) | OEM (OO) | Supplier (OS) | Behavioral Tension (BT) | Pie Sharing (OF) | Supplier (FPS) | OEM (FPO) | Product innovation (PI) | quality (PQ) | cost optimization (PCO) | Sample size | Method | | | | | | | |
| Yan/Kull (2015) | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | 426 (16%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Poppo/Zhou (2014) | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | 283 (77%) | Regressionsanalysen | | |
| Nyaga/Lynch/Marshall/Ambrose (2013) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 121 (78%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Wang/Li/Ross/Craighead (2013) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 400 (40%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Wynstra/Anderson/Narus/Wouters (2012) | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | 337 (15%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Liu/Huang/Luo/Zhao (2012) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 216 (85%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Samaha/Palmatier/Dant (2011) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1089 (55%) | Regressionsanalysen | | |
| Cao/Zhang (2011) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 211 (6%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Wagner/Coley/Lindemann (2011) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 183 (10%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Oh/Rhee (2010) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 98 (42%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Wagner/Eggert/Lindemann (2010) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 183 (10%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Petersen/Handfield/Lawson/Cousins (2008) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 111 (15%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Fang/Palmatier/Evans (2008) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 64 (47%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Parker/Zsidisin/Ragatz (2008) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 134 (60%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Petersen/Handfield/Regatz (2005) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 134 (60%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Koufteros/Vonderembse/Jayaram (2005) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 244 (10%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Petersen/Handfield/Regatz (2003) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 84 (40%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Jap (2001a) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 299 (33%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Jap (2001b) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 220 (69%) | Strukturgleichungsmodell | | |
| Kumar/Scheer/Steenkamp (1995) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 762 (23%) | Konfirmatorische Faktorenanalyse | | |

Legende: Konstrukt in ähnlicher (✓) oder gleicher (✓) Form im Analyseverfahren des Forschungsprojektes enthalten.

Tabelle 23: Relevante Konstrukt-Verwendungen vergangener Forschungen (Quelle: Autor)

5.4. Messmodell

Die verwendeten Indikatoren zur Messung der Konstrukte bauen auf vergangenen Forschungen auf und wurden hierbei hinsichtlich ihrer Reliabilität und Validität geprüft und bestätigt. Die Verwendung dieser bereits etablierten Messmodelle trägt zur Anerkennung und besseren Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse bei und wirkt einer zunehmenden „Konstruktionflation“ entgegen.⁵⁸⁰ Damit wird Empfehlungen der Literatur Rechnung getragen, zum einen sparsam mit der Generierung neuer Messmodelle umzugehen und zum anderen einem auf bestehenden Erkenntnissen aufbauenden Fortschritt der Wissenschaft beizutragen.⁵⁸¹ Die nachfolgende Tabelle 24 und Tabelle 25 führen die einzelnen Konstrukte inklusive ihrer Indikatoren auf und verweisen auf deren ursprüngliche Quellen. Zur forschungsspezifischen Anpassung wurden einige Indikatoren für den Kontext dieser Arbeit modifiziert. Bei diesen Modifikationen handelt es sich um marginale Änderungen, in denen beispielsweise das Wort „Customer“ durch „OEM“ ersetzt wurde. Als Skalenniveau dieser Forschungsarbeit wird durchgehend ein Fünf-Punkte-Likert-Skalensystem gewählt, da sich mit dieser Kategorienanzahl gemäß wissenschaftlicher Empfehlung die besten Messergebnisse hinsichtlich Reliabilität und Validität erforschen lassen.⁵⁸² Werden hingegen zu viele Kategorien gewählt, minimieren sich zum einen die zusätzlichen Informationen, die sich aus einer höheren Anzahl an Kategorien gewinnen lassen, und zum anderen werden die Befragten bei einer erhöhten Differenzierungsbreite zunehmend überfordert.⁵⁸³ Die Fünf-Punkte-Likert-Skala ist daher die in empirischen Forschungen am häufigsten angewandte Skalierung.⁵⁸⁴ Die ausgewählten Indikatoren zur Operationalisierung ihrer Konstrukte bedingen des Weiteren ein reflektives Messverfahren, welches sich aufgrund folgender Gegebenheiten bestimmt:⁵⁸⁵

- (1) Das Konstrukt verursacht seine jeweiligen Indikatoren, wodurch die Kausalbeziehung vom Konstrukt auf die einzelnen Indikatoren zeigt.
- (2) Einzelne Indikatoren sind ohne Auswirkung auf ihr Konstrukt eliminier- und austauschbar.
- (3) Die Indikatoren eines Konstruktes korrelieren untereinander, wodurch eine Änderung im Konstrukt eine Änderung in allen seiner Indikatoren nach sich zieht.

⁵⁸⁰ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 105.

⁵⁸¹ Vgl. Diller (2006), S. 612; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 105; DeVellis (2016), S. 105ff.

⁵⁸² Vgl. Dawes (2008), S. 61; Matell/Jacoby (1971), S. 666f.

⁵⁸³ Vgl. Green/Rao (1970), S. 33ff; Miller (1956), S. 81ff.

⁵⁸⁴ Vgl. Schnell et al. (2011), S. 178.

⁵⁸⁵ Vgl. Christophersen/Grape (2009), S. 109f.

Zur Operationalisierung des Konstruktes *Component Specific knowledge Supplier (CSK)* wird ein Sechs-Item-Messmodell angewandt, welches von Takeishi entwickelt wurde.⁵⁸⁶ Das Konstrukt untersucht die Entwicklungsfähigkeiten des Lieferanten, die zur erfolgreichen Umsetzung des Entwicklungsprojektes notwendig sind. Zur Beurteilung des technologiespezifischen Kompetenzvorsprungs des Lieferanten gegenüber dem OEM werden die befragten Zulieferunternehmen aufgefordert, ihre Entwicklungsfähigkeiten relativ zu denen des OEM zu bewerten.

Zur Operationalisierung des Konstruktes *Supplier Development Responsibility (SDR)* wird ein Fünf-Item Messmodell angewandt, welches von Wynstra et al. entwickelt wurde.⁵⁸⁷ Das Konstrukt misst das Ausmaß, die Tiefe und die Bedeutsamkeit der Entwicklungsverantwortung des Lieferanten für den Projektbeitrag, die dieser zur Erfüllung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes übernommen hat. Die Items spannen sich dabei über die Bandbreite von „keiner“ bis hin zu einer „vollkommenen“ Entwicklungsverantwortung.

Zur Operationalisierung des Konstruktes *Dependency OEM on Supplier (DOS)* wird ein Sechs-Item-Messmodell angewandt, welches sich aus den Forschungen von Petersen et al., Wagner et al. und Cai et al. zusammensetzt.⁵⁸⁸ Die Abhängigkeit des OEM zum Lieferanten wird aufgrund der essentiellen Produktentwicklungsressourcen beurteilt, welche sich im Besitz des Lieferanten befinden, nur schwer von Seiten anderer Lieferanten ersetzbar sind und zum Erfolg des Entwicklungsprojektes maßgeblich beitragen.⁵⁸⁹ Lieferanten werden unter Berücksichtigung von Substitutionsmöglichkeiten durch deren Mitbewerber aufgefordert, die Abhängigkeit des OEM von den Produktentwicklungsressourcen ihres Unternehmens zu beurteilen.

Zur Operationalisierung des Konstruktes *Competitive Advantage Supplier (CAS)* wird ein Sechs-Item-Messmodell angewandt, welches von Kearns & Lederer entwickelt wurde.⁵⁹⁰ Das Messmodell wurde ursprünglich entworfen, um Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von IT zu erfassen, und durch den Autor modifiziert, um Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz

⁵⁸⁶ Vgl. Takeishi (2001), S. 427.

⁵⁸⁷ Vgl. Wynstra et al. (2012), S. 109.

⁵⁸⁸ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 65; Wagner et al. (2011), S. 48; Cai et al. (2009), S. 6.

⁵⁸⁹ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 58.

⁵⁹⁰ Vgl. Kearns/Lederer (2003), S. 10; Kearns/Lederer (2000), S. 271.

von Entwicklungspartnerschaften aus Lieferantensicht zu messen. Das Konstrukt misst den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten in Form von Eintrittsbarrieren konkurrierender Lieferanten und Wechselbarrieren des OEM, sowie der Förderung unternehmensinterner Strategien und Stärken. Die Items orientieren sich damit an Porters „Five Competitive Forces“.⁵⁹¹

Zur Operationalisierung des Konstruktes *Behavioral Tension (BT)* wird ein Fünf-Item Messmodell angewandt, welches von Fang et al. entwickelt wurde.⁵⁹² Die Items messen die einer Partnerschaft zugrundeliegende Natur, welche sich in der Bandbreite einer kooperativen Win-Win-Einstellung hin zu einer wettstreitenden Win-Lose-Einstellung befindet. Die Messung gibt dadurch Aufschluss über die Intensität partnerschaftlicher Spannung, welche sich aus der Koexistenz unterschiedlicher Zielsetzungen zwischen Partnern induziert.

Zur Operationalisierung der Konstrukte *Opportunism OEM (OO)* und *Opportunism Supplier (OS)* wird jeweils ein Sieben-Item-Messmodell angewandt, welches sich aus den Forschungen von Wang et al., Kim & Choi und Sako & Helper zusammensetzt.⁵⁹³ Die Items wurden entworfen, um den Grad des opportunistischen Verhaltens des jeweiligen Unternehmens gegenüber dessen Partner in Form von Falschdarstellungen, unverhältnismäßigen Forderungen und unwahrem Handeln zu messen.⁵⁹⁴

Zur Operationalisierung des Konstruktes *Outcome Fairness Pie Sharing (OF)* wird ein Sechs-Item-Messmodell angewandt, welches sich aus den Forschungen von Kumar et al., Jap und Poppo & Zhou zusammensetzt.⁵⁹⁵ Die jeweiligen Items messen die wahrgenommene Fairness in der Aufteilung des gemeinschaftlich erwirtschafteten Outputs zwischen den Partnern. Die teilnehmenden Unternehmen werden aufgefordert unter Berücksichtigung des jeweiligen Projekt-Inputs beider Partner zu bewerten, ob deren Unternehmen im Vergleich zu ihrem Partner einen fairen Anteil am gemeinschaftlich generierten Kuchen erhalten haben.

⁵⁹¹ Vgl. Porter (1980), S. 5ff.

⁵⁹² Vgl. Fang et al. (2011), S. 779.

⁵⁹³ Vgl. Wang et al. (2013), 127f; Kim/Choi (2015), S. 85; Sako/Helper (1998), S. 387ff.

⁵⁹⁴ Vgl. Jap (2001b), S. 19ff.

⁵⁹⁵ Vgl. Kumar et al. (1995), S. 63; Jap (2001a), S. 97; Poppo/Zhou (2014), S. 1527.

Zur Operationalisierung der Konstrukte *Financial Performance OEM (FPO)* und *Financial Performance Supplier (FPS)* wird jeweils ein Fünf-Item Messmodell angewandt, welches sich aus den Forschungen von Benton & Maloni und Lawson et al. zusammensetzt.⁵⁹⁶ Die verwendeten Items konzentrieren sich dabei auf gängig angewandte Key Performance Indicators mit Fokus auf Umsatz, Gewinn und Profitabilität. Die Unternehmen werden aufgefordert, diese finanziellen Leistungsparameter zu bewerten, die aus dem gemeinschaftlichen Entwicklungsprojekt resultieren.

Zur differenzierten Bewertung der verschiedenen Dimensionen eines partnerschaftlich generierten Product Pie Expansion werden drei Single-Item-Messungen mittels der Single-Item-Konstrukte *Product Innovation (PI)*, *Product Quality (PQ)*, und *Production Cost Optimization (PCO)* durchgeführt, welche von Fang et al. entwickelt wurden.⁵⁹⁷ Die Motivation zur Verwendung von Single-Item-Konstrukten erfolgte basierend auf den Forschungsergebnissen von Rossiter und Bergkvist & Rossiter und erwies sich aufgrund folgender theoretischer, empirischer und praktischer Begründungen für diese Arbeit als angemessen und anwendbar.⁵⁹⁸ Theoretische Begründung: Im Gegensatz zu obigen Multi-Item-Konstrukten unterliegen die Single-Item-Konstrukte PI, PQ, und PCO einer unidimensionalen Natur und repräsentieren ihr zu messendes Konstrukt eigenständig. Für die befragten Unternehmen sind diese Single-Item-Konstrukte konkret, unmissverständlich und einfach interpretierbar.⁵⁹⁹ Empirische Begründung: Da die Single-Item-Konstrukte keinen abstrakten Dimensionen unterliegen und konkret sind, würde die künstliche Aufteilung dieser Single-Items zu Multiple-Items das Risiko erhöhen, auf unerwünschte und durch den Respondenten falsch interpretierte Attribute zu stoßen. Praktische Begründung: Aus forschungsökonomischer Sicht würde die künstliche Aufteilung dieser Single-Items zu Multiple-Items die Länge des Forschungsfragebogens und damit die Belastung der befragten Unternehmen erhöhen⁶⁰⁰ Die folgende Tabelle 24 und Tabelle 25 stellen das Messmodell dieser Arbeit dar.

⁵⁹⁶ Vgl. Benton/Maloni (2005), S. 10; Lawson et al. (2009), S. 172.

⁵⁹⁷ Vgl. Fang et al. (2008), S. 334

⁵⁹⁸ Vgl. Rossiter (2002), S. 305ff; Bergkvist/Rossiter (2007), S. 175ff.

⁵⁹⁹ Vgl. Hair et al. (2014), S. 610; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 111.

⁶⁰⁰ Vgl. Fisher et al. (2016), S. 15f.

| Multiple Item Messung | | Quelle |
|--|--|---|
| Component specific knowledge Supplier (CSK) (1 = much lower; 5 = much higher). | | |
| How would you describe the component specific knowledge & experience of your firm, compared to the OEM's? | | |
| CSK1 | Core technology of the component | Takeishi (2001), S. 427. |
| CSK2 | Functional and structural design of the component | |
| CSK3 | Design for manufacturing of the component | |
| CSK4 | Durability design of the component | |
| CSK5 | Manufacturing process of the component | |
| CSK6 | Costs of single parts of the component | |
| Supplier development responsibility (SDR) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | |
| SDR1 | Our firm was in charge of numerous development tasks, essential to complete the OEM's component | Wynstra et al., (2012), S. 109. |
| SDR2 | The OEM significantly relied on our firm to complete development tasks, which have been delegated to us | |
| SDR3 | Our firm received responsibility to develop engineering solutions, which met functional specifications of the OEM | |
| SDR4 | Our firm extended the OEM's development team | |
| SDR5 | Our firm developed the new component for the OEM | |
| Dependency OEM on Supplier (DOS) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | |
| Please evaluate the OEM's dependency on your firm, after your firm took over product development activities for the OEM. | | |
| DOS1 | The OEM would have suffered difficulties in developing the product, if they had lost our firm's engineering support | Petersen et al., (2008), S. 65; Wagner et al., (2011), S. 48; Cai et al., (2009), S. 6. |
| DOS2 | Switching to another supplier would have resulted in high additional costs for the OEM | |
| DOS3 | The OEM would have suffered difficulties finding a good alternative to our firm | |
| DOS4 | Much of the product development success can be attributed to our firm | |
| DOS5 | The OEM would have suffered difficulties achieving their development goals, if they had discontinued our partnership | |
| DOS6 | The OEM was quite dependent on our firm | |
| Competitive advantage Supplier (CAS) (1 = strongly disagree; 3 = neutral; 5 = strongly agree). | | |
| Taking charge of the product development of the OEM has helped our firm to... | | |
| CAS1 | ... keep competitive Suppliers at distance | Kearns/Lederer (2003), S. 10; Kearns/Lederer (2000), S. 271. |
| CAS2 | ... create entry barriers against competitive Suppliers | |
| CAS3 | ... leverage our unique firm capabilities | |
| CAS4 | ... create new business strategies | |
| CAS5 | ... make it more costly for the OEM to switch to another Supplier | |
| CAS6 | ... influence the OEM to switch to other products of our portfolio | |
| Opportunism OEM (OO) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | |
| The OEM... | | |
| OO1 | ... spent a lot of time haggling with our firm over issues such as price and responsibility for problems | Wang et al., (2013), 127f; Kim/Choi (2015), S. 85; Sako/Helper (1998). |
| OO2 | ... used unexpected events to sometimes extract concessions from our firm | |
| OO3 | ... sometimes tried to selectively withhold information from our firm | |
| OO4 | ... sometimes tried to take advantage of "holes" in their contract to pursue their own interests | |
| OO5 | ... sometimes changed the facts presented to our firm to get what they need | |
| OO6 | ... sometimes tried to breach informal agreements to maximize their own benefit | |
| OO7 | ... sometimes tried to take unfair advantage of our firm | |

Tabelle 24: Multiple Item-Messung (1/2)
(Quelle: Autor)

| Multiple Item Messung | | Quelle |
|---|---|--------------------------------|
| Opportunism Supplier (OS) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | |
| Our firm... | | |
| OS1 | ... spent a lot of time haggling with the OEM over issues such as price and responsibility for problems | Wang et al., (2013), 127f; |
| OS2 | ... used unexpected events to sometimes extract additional earnings from the OEM | Kim/Choi (2015), S. 85; |
| OS3 | ... sometimes tried to selectively withhold information from the OEM | Sako/Helper (1998). |
| OS4 | ... sometimes tried to take advantage of "holes" in our contract to pursue our own interests | |
| OS5 | ... sometimes changed the facts presented to the OEM to get what we need | |
| OS6 | ... sometimes tried to breach informal agreements to maximize our own benefit | |
| OS7 | ... sometimes tried to take unfair advantage of the OEM | |
| Behavioral tension (BT) | | |
| Overall, how would you describe the OEM-Supplier collaboration? | | |
| BT1 | Jointly shared resources versus one-sided resource exploitation | Fang et al., (2011), S. 779. |
| BT2 | Mutual decisions versus one-sided dictation | |
| BT3 | Pursuing mutual interests versus pursuing own interests | |
| BT4 | Mutual forbearance versus recrimination | |
| BT5 | Win-Win thinking versus Win-Lose thinking | |
| Outcome fairness Pie Sharing (OF) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | |
| Our firm has received a fair share of the financial earnings relative to... | | |
| OF1 | ... the responsibilities assigned to us by the OEM | Kumar et al., (1995), S. 63; |
| OF2 | ... the effort and investments we have made to support the OEM's development project | Jap (2001), S. 97; |
| OF3 | ... the knowledge contributions that we have made | Poppo/Zhou (2014), S. 1527. |
| OF4 | ... the duties performed by our firm | |
| OF5 | ... what we make in similar development projects with other OEMs | |
| OF6 | ... what the OEM earns from sales of the product | |
| Financial performance Supplier (FPS) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | |
| The OEM-Supplier development collaboration has helped our firm to... | | |
| FPS1 | ... improve our financial performance | Benton/Maloni (2005), S. 10; |
| FPS2 | ... increase our profit | Lawson et al., (2009), S. 172. |
| FPS3 | ... increase our sales | |
| FPS4 | ... increase our profitability | |
| FPS5 | Without the OEM, our financial performance would not be as good | |
| Financial performance OEM (FPO) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | |
| The OEM-Supplier development collaboration has helped the OEM to... | | |
| FP01 | ... improve the OEM's financial performance | Benton/Maloni (2005), S. 10; |
| FP02 | ... improve the OEM's profit | Lawson et al., (2009), S. 172. |
| FP03 | ... improve the OEM's sales | |
| FP04 | ... improve the OEM's profitability | |
| FP05 | Without our firm, the OEM's financial performance would not be as good | |
| Product pie expansion; based on three single-item-constructs (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | |
| The developed product by our firm, in joint collaboration with the OEM,... | | |
| Product innovation (PI) | was highly innovative | Fang et al., (2008), S. 334. |
| Product quality (PQ) | was of high quality | |
| Production cost optimization (PCO) | was produced at low cost | |

Tabelle 25: Multiple Item-Messung (2/2)
(Quelle: Autor)

Die verwendeten Kontrollvariablen dieser Arbeit werden als Single-Items bewertet. Dies entspricht dem gängigen Forschungsansatz für Messvariablen, deren Forschungsrelevanz sich darauf beschränkt, eine Qualitätssicherung der teilnehmenden Unternehmen und

individuellen Respondenten durchzuführen und die Stimmigkeit des bewerteten Forschungskontextes zu beurteilen. Dies stellt zwar einen essentiellen Baustein zur Gewährleistung eines akzeptablen Datengerüsts dar, allerdings fließen diese Kontrollvariablen anschließend nicht in die darauffolgenden Strukturgleichungsmodellierungen ein, wodurch im Hinblick auf forschungsökonomische Vorteile Single-Items gewählt werden. In Summe kann dadurch die Akzeptanz der forschungsteilnehmenden Unternehmen hinsichtlich eines ökonomisch vertretbaren Erhebungsaufwands ohne nennenswerte Forschungseinschränkungen optimiert werden. Die folgende Tabelle 26 stellt die Kontrollvariablen dieser Arbeit dar.

Basierend auf vergangenen Forschungen und den Erfahrungen des Autors im Bereich der Automobilindustrie werden Kontrollvariablen verwendet, die zur Beurteilung folgender Sachverhalte herangezogen werden. Ersten, zur statistischen Beurteilung der Stichproben-Repräsentativität werden generelle Unternehmensdaten in Form von Mitarbeiteranzahl, Unternehmensumsatz, Unternehmenshauptsitz und Zulieferindustrie erhoben. Mitarbeiteranzahl und Unternehmensumsatz liefern dabei zusätzlichen Aufschluss über die Unternehmensgröße und Ressourcenkapazität der jeweiligen Automobilzulieferer. Die Indikatoren Zulieferindustrie und Unternehmenshauptsitz werden basierend auf Sekundärdaten durch den Autor ermittelt. Zweitens, zur Qualitätssicherung und Beurteilung, ob die individuellen Respondenten über ausreichend erhebungsrelevantes Wissen verfügen, werden die aktuelle Position, das Tätigkeitsfeld sowie die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Positionsausübung und Berufserfahrung erhoben. Drittens wird der Forschungskontext der Entwicklungspartnerschaft erhoben und mit Hilfe der folgenden Kategorien beurteilt: Produktentwicklungsphase, Sourcing-Strategie des OEM in Bezug auf das Entwicklungsprojekt, Produktentwicklungskomplexität, -innovation sowie -kosten und Imitierbarkeit des Produktergebnisses. Weitere Kontrollvariablen sind die zeitliche Dauer der Beziehung, die geschätzte Dauer eines Lieferantenwechsels und die relative Wettbewerbssituation des Lieferanten gegenüber dessen Mitbewerbern.

| Kontrollvariablen | Quelle |
|---|--------------------------------|
| <p>General questions about firm.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total number of employees (2015) - Sales (2015 in million €) - Country of firm's headquarter - First-Tier industry | |
| <p>General questions about respondent.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rank of respondent's current position (Choices: General Manager/CxO; Director/Head of department; Manager; Team Leader; Other) - Area of respondent's current responsibility (Choices: Administration; Product-Development; Sales; Program-Mgm.; Production; Supply-Chain-Mgm.; Other) - Overall length of respondent's employment at firm (in full years) - Length of respondent's employment in current position (in full years) - Overall length of respondent's job experience in total (in full years) | |
| <p>Economic situation relative to competition (<i>1 = much worse; 3 = equal; 5 = much better</i>). How would you consider your firm's competitive situation in comparison to your main competitor?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Market share - Sales - Sales growth - Profit margin - Product innovativeness | Wagner et al., (2010), S. 847. |
| <p>Length of relationship.</p> <ul style="list-style-type: none"> - In general: For how many years has your firm been working with the OEM (in full years)? | Wagner et al., (2010), S. 847. |
| <p>Month to replace Supplier.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suppose the OEM wanted to switch to another Supplier. How many months would the switchover take, until similar performance could be expected from a new Supplier? | Heide/Miner (1992), S. 291. |
| <p>Development stage of Supplier involvement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - At which development stage was your firm involved in the OEM's new product development activity? Stage 1: Idea generation Stage 2: Preliminary technical assessment Stage 3: Product concept development Stage 4: Product development Stage 5: Prototype building or later | Parker et al., (2008), S. 76. |
| <p>Single-sourcing development (<i>yes; no; unknown</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> - In addition to your firm, has another Supplier been nominated by the OEM for the new product development? | |
| <p>Product development complexity (<i>1 = very low; 5 = very high</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> - How would you rank the new development project in regards to complexity? | |
| <p>Product development innovativeness (<i>1 = very low; 5 = very high</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> - How would you rank the new development project in regards to innovativeness? | |
| <p>Product development costs (<i>1 = very low; 5 = very high</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> - How would you rank the new development project in regards to development costs? | |
| <p>Difficulty of product development imitability (<i>1 = very low; 5 = very high</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> - How would you rank the new development project in regards to difficulties to be imitated by competitors? | |

Tabelle 26: Kontrollvariablen
(Quelle: Autor)

5.5. Strukturgleichungsmodell

5.5.1. Auswahl der Schätzmethodik

Für die Datenanalyse von Strukturgleichungsmodellen stehen zwei etablierte Untersuchungsmethoden zur Auswahl: die Varianzstrukturanalyse und die Kovarianzstrukturanalyse. Die Kovarianzstrukturanalyse ist dabei die am häufigsten angewandte Methode.⁶⁰¹ Diese Form der Modellschätzung zielt darauf ab, mit Hilfe der modelltheoretischen Varianz-Kovarianzmatrix eine Übereinstimmung zur empirisch erhobenen Varianz-Kovarianzmatrix zu erlangen.⁶⁰² Basierend auf den verschiedenen Schätzalgorithmen, die bei Kovarianzstrukturanalysen zur Verfügung stehen, kristallisiert sich die Maximum-Likelihood-Methode als das in der Praxis meist verwendete Verfahren heraus, da diese Methode die exaktesten Schätzer liefert.⁶⁰³ Dieser Schätzalgorithmus setzt eine Normalverteilung der empirischen Daten voraus, erweist sich allerdings gleichzeitig als robust gegenüber Abweichungen.⁶⁰⁴ Während sich die Kovarianzstrukturanalyse durch präzise Ergebnisse charakterisiert, kommt es bei der alternativen Untersuchungsmethode der Varianzstrukturanalyse tendenziell zu Überschätzungen der Pfadkoeffizienten und Unterschätzungen der Ladungen.⁶⁰⁵ Die Varianzstrukturanalyse eignet sich aufgrund ihrer Methodik der kleinsten Quadrate bzw. Partial Least Square (PLS) besonders zu Prognosezwecken; die Bestätigung des Hypothesensystems rückt hier im Gegensatz zur Kovarianzstrukturanalyse in den Hintergrund.⁶⁰⁶ Des Weiteren können mittels einer Varianzstrukturanalyse indirekte Kausaleffekte nicht dargestellt werden und das Verfahren bietet keine Möglichkeit, globale Gütekriterien bzw. gesamthafte Model-Fit-Beurteilungen durchzuführen.⁶⁰⁷ Verschiedene Literaturen empfehlen daher die Anwendung der Kovarianzstrukturanalyse für konfirmatorische Forschungszwecke, wohingegen die Varianzstrukturanalyse tendenziell eher bei explorativen Forschungen empfohlen und oftmals nur als „Soft Modeling“ bezeichnet wird.⁶⁰⁸ Darüber hinaus steht PLS aufgrund dessen limitierter Fähigkeiten im Umgang mit unterschiedlichsten statistischen Problemstellungen

⁶⁰¹ Vgl. Homburg et al. (2014), S. 550.

⁶⁰² Weiber/Mühlhaus (2014), S. 173.

⁶⁰³ Vgl. Hair et al. (2014), S. 741; Baumgartner/Homburg (1996), S. 149f; Backhaus et al. (2003), S. 362ff.

⁶⁰⁴ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 363f; Scholderer/Balderjahn (2006), S. 66.

⁶⁰⁵ Vgl. Scholderer/Balderjahn (2006), S. 61; Herrmann et al. (2008), S. 572.

⁶⁰⁶ Vgl. Homburg/Klarmann (2006), S. 734; Petter et al. (2007), S. 628f.

⁶⁰⁷ Vgl. Herrmann et al. (2008), S. 572f.

⁶⁰⁸ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 72.

aktuell in starker Kritik, „leading to the conclusion that PLS should be discontinued [for applied research] until the methodological problems [...] have been fully addressed.“⁶⁰⁹ Aus diesen Gründen wird im Rahmen dieser Arbeit die Untersuchungsmethode der Kovarianzstrukturanalyse mit der Maximum-Likelihood-Methode gewählt. Als Statistik- und Analyse-Software kommt IBM SPSS-AMOS V23.0 zum Einsatz, welche für Kovarianzstrukturanalysen ausgelegt ist.

5.5.2. Modellbildung SPSS-AMOS

Der folgende Abschnitt visualisiert die Strukturgleichungsmodelle dieser Arbeit mit allen ihren Indikatoren. Nach erfolgreich durchgeführter Faktorenanalyse in SPSS-Statistics V23.0 und SPSS-AMOS V23.0 und eventueller Eliminierung von schwächeren reflektiven Indikatoren erfolgt die Strukturgleichungsmodellierung aller drei Modelle in IBM SPSS-AMOS.

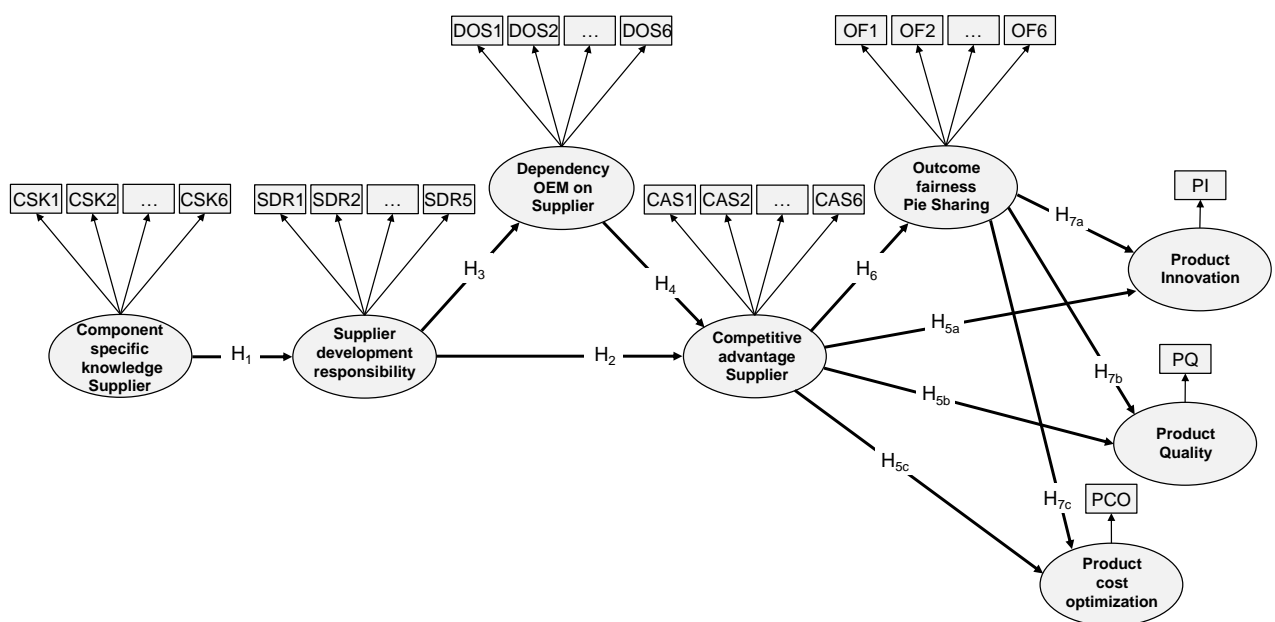


Abbildung 33: Strukturgleichungsmodell 1
(Quelle: Autor)

⁶⁰⁹ Rönkkö et al. (2016), S. 10.

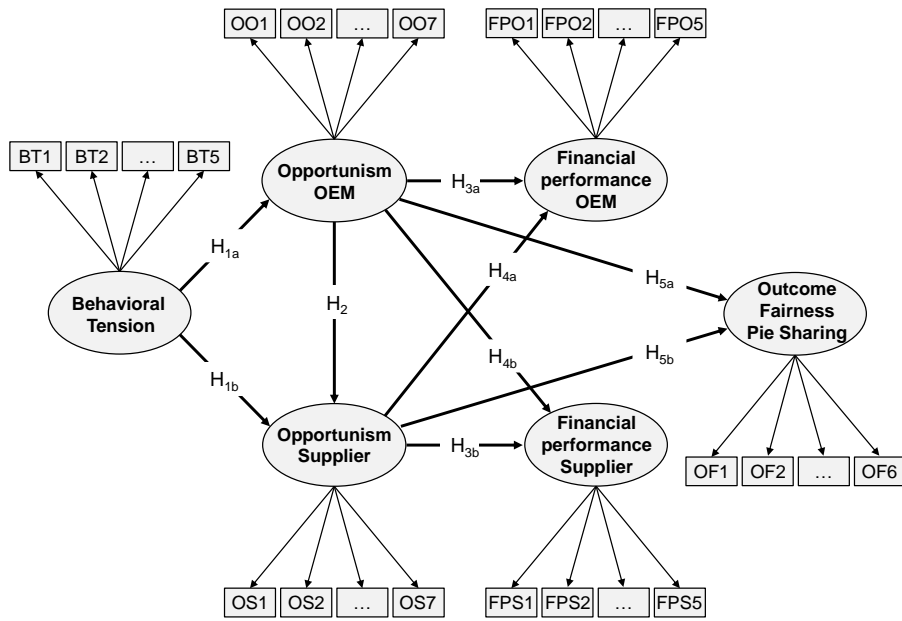


Abbildung 34: Strukturgleichungsmodell 2
(Quelle: Autor)

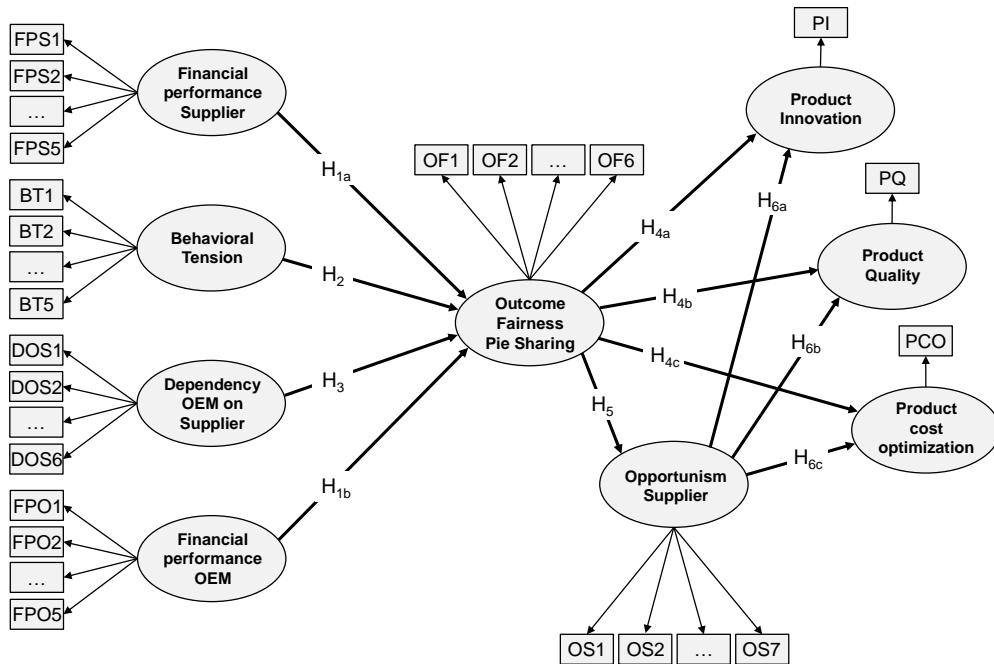


Abbildung 35: Strukturgleichungsmodell 3
(Quelle: Autor)

5.5.3. Identifizierbarkeit und Stichprobengröße

Strukturgleichungsmodelle beruhen auf Mehrgleichungssystemen, deren mathematisch eindeutige Lösbarkeit nur dann gegeben ist, wenn die Anzahl an Modellgleichungen mindestens der Anzahl an zu schätzenden freien Parametern entspricht.⁶¹⁰ Die eindeutige

⁶¹⁰ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 360.

Lösbarkeit bzw. Identifizierbarkeit des Modells wird mit Hilfe des Freiheitsgrads (df = degrees of freedom) bestimmt, welcher sich aus der Differenz der Modellgleichungszahl und der Anzahl der zu schätzenden Parameter ergibt.⁶¹¹ Entspricht die Anzahl der Gleichungen der Anzahl an zu schätzenden Parameter, beträgt der Freiheitsgrad 0, wodurch das Modell zwar eindeutig lösbar erscheint, die Testbarkeit der Modellstruktur allerdings nicht gegeben ist, da alle Informationen für die Parameterberechnung benötigt werden.⁶¹² Der Freiheitsgrad lässt sich mit Hilfe der Anzahl an Indikatorvariablen n und der Anzahl an zu schätzenden Parametern k berechnen:⁶¹³

$$\text{Freiheitsgrad} = \frac{1}{2} * [n * (n + 1)] - k$$

Für die aufgestellten Strukturgleichungsmodelle dieser Arbeit ergeben sich die folgenden Freiheitsgrade: Forschungsmodell 1 = 199 df; Forschungsmodell 2 = 242 df; Forschungsmodell 3 = 308 df. Aufgrund der hohen Anzahl an Freiheitsgraden sind die Modelle demnach sowohl eindeutig lösbar als auch hinreichend testbar. Hinsichtlich Empfehlungen idealer Stichprobengrößen werden bei Strukturgleichungsmodellen oftmals kennzahlenbasierte Orientierungen geliefert, mit Verhältniszahlen wie 5:1 zwischen freien Parametern und Stichprobengröße.⁶¹⁴ Modellschätzungen der Maximum-Likelihood-Methode liefern unter Voraussetzung einer Normalverteilung des Datensatzes allerdings bereits ab einer Stichprobengröße von $n = 50$ valide Ergebnisse.⁶¹⁵

5.6. Quantitatives Erhebungsdesign

5.6.1. Vorgang der Erhebung

Der Vorgang der empirischen Datenerhebung leistet einen entscheidenden Beitrag zur Datenqualität dieser Arbeit. Das aufgestellte Hypothesensystem wurde in Bezug auf das praktische Forschungsinteresse innerhalb der Automobilindustrie an einer Stichprobe von Automobilzulieferer getestet. Als Quelle diente hierzu eine vom Verband der Automobilindustrie (VDA) bereitgestellte Datenbank von 640 Zulieferunternehmen, die als

⁶¹¹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 60f.

⁶¹² Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 360.

⁶¹³ Vgl. Hair et al. (2014), S. 577.

⁶¹⁴ Vgl. Bentler/Chou (1987), S. 91.

⁶¹⁵ Vgl. Hair et al. (2014), S. 573.

„Herstellergruppe III Kfz-Zulieferer“ gelistet sind. Via Internetrecherche auf den Unternehmens-Homepages wurde im Vorfeld der Erhebung eine Untersuchung durchgeführt, ob das angebotene Produkt- und Leistungsportfolio für Entwicklungspartnerschaften und den Forschungskontext dieser Arbeit als relevant erscheinen. Beurteilt wurden:

- (1) Angebotenes Produkt- und Leistungsportfolio im Bereich Automotive.
- (2) Bedeutung einer Entwicklungspartnerschaft bezogen auf das Produkt- und Leistungsportfolio.
- (3) Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten des Lieferanten.

Aus den 640 Unternehmen wurden vom Autor 113 Zulieferer als nicht erhebungsrelevant eingestuft. Der Großteil dieser nicht erhebungsrelevanten Unternehmen war im Bereich der Logistikdienstleistung tätig, konzentrierte sich auf Build-to-Print-Komponentenfertigungen ohne eigenständige Entwicklungsleistung oder war Anbieter von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen ohne erkennbare Relevanz für eine Entwicklungspartnerschaften mit einem OEM. Der verbliebene Stichprobenumfang von 527 zu befragenden Zulieferunternehmen wurde anschließend von zwei Experten der Automobilherstellerindustrie hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Erhebungsrelevanz geprüft und bestätigt. Der Großteil dieser im VDA gelisteten Unternehmen hat seinen Stammsitz in Deutschland, agiert jedoch überwiegend im Rahmen globaler Supply-Chains mit OEMs weltweit.

Die empirische Befragung erfolgte über Schlüsselinformanten der jeweiligen Unternehmen. Diese Befragungsart birgt das Risiko, dass einzelne Kontaktpersonen nicht immer über vollumfängliches Wissen aller zu erhebender Fragen verfügen und multiple Kontaktpersonen daher eine bevorzugte Informationsquelle wären.⁶¹⁶ Um dieses Risiko zu minimieren, wurden die jeweiligen Unternehmen gemäß wissenschaftlicher Empfehlung im Vorfeld der Erhebung telefonisch kontaktiert, um repräsentative Schlüsselinformanten mit erhebungsrelevantem Background zu identifizieren.⁶¹⁷ Als erhebungsrelevante Kontaktpersonen wurden Führungskräfte der Automobilzulieferindustrie deklariert, die im Bereich der Unternehmensführung, des Vertriebs, der Entwicklung, des Programm- oder Supply-Chain Managements tätig sind und über ein sehr gutes Wissen hinsichtlich der Entwicklungszusammenarbeit zwischen OEM und Lieferant verfügen. Als weitere

⁶¹⁶ Vgl. Mesquita et al. (2008), S. 921.

⁶¹⁷ Vgl. Kumar et al. (1993), S. 1633ff; Homburg/Giering (1996), S. 14.

Qualitätsabsicherung wurde im Rahmen der Erhebung mittels fünf zusätzlicher Fragestellungen zur Seniorität und Erfahrung des Schlüsselinformanten überprüft, ob der Respondent über ausreichendes unternehmensinternes Wissen im Fachgebiet verfügt.⁶¹⁸ Gemäß der in Kapitel 6.1 dargelegten Analyse der Respondenten-Profile verfügen die Schlüsselinformanten aufgrund ihrer langjährigen Unternehmenszugehörigkeit und aktuellen Unternehmensposition über Erfahrungen, die eine adäquate und repräsentative Beantwortung der Fragebogen als wahrscheinlich bestätigen.

Zur Optimierung der Rücklaufquote wurden empfohlene Techniken innerhalb des postalischen Erhebungsverfahrens eingesetzt.⁶¹⁹ Kontaktpersonen wurden im Vorfeld der postalischen Befragung telefonisch informiert und hinsichtlich ihrer Teilnahmebereitschaft motiviert. Der Fragebogen wurde postalisch inkl. eines frankierten Rückumschlags und eines Begleitschreibens zum Forschungsinhalt an die identifizierten Schlüsselinformanten mit einem individualisierten Anschreiben versandt. Zur Motivation für die Forschungsteilnahme wurde jedem teilnehmenden Unternehmen ein individualisierter Benchmark Report mit den Forschungsergebnissen dieser Studie angeboten, welcher die Antworten der Teilnehmer in anonymisierter Form aus aggregierten Daten aller teilnehmenden Automobilzulieferer vergleicht. Zusätzlich wurde jedem Teilnehmer die Option eines monetären Anreizes gegeben 5€ an UNICEF für notleidende Kinder durch den Autor spenden zu lassen oder an einem Gewinnspiel für ein APPLE iPad teilzunehmen. Bei allen nicht beantworteten Fragebögen wurden jeweils bis zu zwei Follow-up Telefonate durchgeführt, mit anschließender elektronischer Neuzusendung des Fragebogens an den Schlüsselinformanten. Neben dem in Papierform postalisch zugesandten Fragebogen wurde ein inhaltsgleicher elektronischer Online-Fragebogen auf www.unipark.com generiert, der dem Follow-up-Schreiben als optionale Plattform zur Forschungsteilnahme angefügt wurde.

5.6.2. Fragebogen

Zur empirischen Überprüfung der im Rahmen dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen wurde ein standardisierter Fragebogen entworfen. Wie für Forschungen dieser Art üblich, informiert

⁶¹⁸ Siehe Tabelle 26: General Questions about Respondent.

⁶¹⁹ Vgl. Edwards et al. (2002), S. 1183ff; Yu/Cooper (1983), S. 36ff.

ein Begleitschreiben über Inhalt, Vorgehen, Ziel und Auftraggeber der Untersuchung, wohingegen der Fragebogen die Fragestellungen zur Item Messung sowie zusätzliche Kontrollvariablen beinhaltet.⁶²⁰ Zur Sicherstellung eines genormten Bewertungskontextes lieferte der Fragebogen den Schlüsselinformanten vordefinierte Bewertungsprämissen. Die Schlüsselinformanten wurden aufgefordert, ein einzelnes und relevantes Lieferanten-Abnehmer Entwicklungsprojekt ihrer Wahl zu bewerten, mit welchem ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren von einem OEM beauftragt wurde. Dieses Projekt sollte durch eine vom Lieferanten eigenständig oder mit dem OEM gemeinschaftlich erbrachte Produktentwicklung gekennzeichnet sein, in dem der Lieferant eine entscheidende Projektkontrolle trug.

Da die operationalisierten Items zur Messung der Konstrukte auf bestehenden Forschungen aus überwiegend angelsächsischen Journalen beruhen, wurde der Fragebogen zunächst in englischer Sprache entwickelt und anschließend vom Autor in die deutsche Sprache übersetzt. Zur Sicherstellung der inhaltlichen Äquivalenz wurden beide Fragebögen anschließend mittels der Double- and Reverse-Translation Methodik von jeweils einem Muttersprachler in die deutsche bzw. englische Sprache übersetzt. Die anschließende Prüfung und Optimierung der Übersetzungen wurden gemeinsam durchgeführt.⁶²¹ Anhang 16.1 visualisiert den Fragebogen dieser Arbeit in deutscher Form.

5.7. Validierung und Pre-Test Erhebungsdesign

Zur Sicherstellung der Relevanz, Eindeutigkeit, Unmissverständlichkeit und Vollständigkeit der Item-Fragestellungen wurde der Fragebogen einem Pre-Test-Verfahren unterworfen.⁶²² Dieses Verfahren stellt die abschließende Phase der Fragebogenerstellung dar und dient deren Verbesserung zur Minimierung von Beantwortungsfehlern.⁶²³ Der Pre-Test widmet sich der Validierung, ob Respondenten den standardisierten Fragebogen und dessen Inhalte in Analogie zum Forscher interpretieren und untersucht Problemstellungen, die sich während der Beantwortung der Fragestellungen ergeben könnten.⁶²⁴ Hinsichtlich der Pre-Test-Methode wird in wissenschaftlichen Empfehlungen meistens auf die Durchführung von

⁶²⁰ Vgl. Kaya (2009), S. 51.

⁶²¹ Vgl. Brislin (1970), S. 185ff.

⁶²² Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 12; DeVellis (2016), S. 134ff.

⁶²³ Vgl. Bolton (1993), S. 280; Hunt et al. (1982), S. 269.

⁶²⁴ Vgl. Collins (2003), S. 231.

persönlichen Interviews verwiesen, da diese dem Interviewer die Möglichkeit geben, Reaktionen, Zögern und andere Hinweise wahrnehmen und hierauf reagieren zu können.⁶²⁵ Die inhaltliche Pre-Test-Validierung des Fragebogens erfolgte in drei Schritten. Im ersten Schritt wurde der Fragebogen mit vier Einkaufsleitern eines deutschen OEM im Rahmen individueller Experteninterviews diskutiert. Die Experten wiesen mehrjährige Erfahrungen in Lieferanten-Abnehmer Beziehungen aus OEM-Sicht auf und wurden je ca. eine Stunde hinsichtlich der Item-Fragestellungen befragt. Im Anschluss an die fachlich bezogenen Experteninterviews wurde der Fragebogen im zweiten Schritt einem universitären Expertenpanel vorgestellt, zur fokussierten Validierung des Fragebogen Designs. Das Expertenpanel setzte sich zusammen aus einem Plenum von circa zehn Doktoranden und vier Professoren mit unterschiedlichem Forschungsbackground. Zusätzlich wurde der Fragebogen mittels Einzel-Interviews von zwei weiteren Professoren aus unterschiedlichen Universitäten mit einer Spezialisierung im Forschungsgebiet diskutiert. Dies gewährleistete in Summe eine Validierung aus multiplen Experten-Perspektiven, zusammengesetzt aus Fach-Experten und Forschungs-Experten.⁶²⁶ Da der Fragebogen auf historischen Forschungen aufbaute, deren Items bereits gemessen und validiert wurden, konnten zwar Verbesserungsvorschläge mit Hilfe von Rückmeldungen durch obige Experten erarbeitet werden, diese führten in Summe aber nur zu marginalen Änderungen. Um die Anonymität der Respondenten sicherzustellen, wurde unter anderem empfohlen, die Erhebung in postalischer Form mit neutraler universitärer Korrespondenz durchzuführen. Neben einer prognostizierten Erhöhung der Rücklaufquote trägt dies zur Bias-Reduzierung bei, die bei einer „erzwungenen“ Befragung über OEM-Korrespondenz an die Lieferanten nicht hätte gewährleistet werden können. Im dritten Schritt wurde der final über die Experten validierte Fragebogen in einer Pilot-Stichprobe an 25 Lieferanten verschickt, um bei Bedarf weitere iterative Validierungen und Verbesserungen durchführen zu können.⁶²⁷ Im Rücklauf der beantworteten Fragebögen konnten keine Unregelmäßigkeiten festgestellt werden. Optisch unterlagen die Antworten einer Normalverteilung und alle Items wurden beantwortet. Der Fragebogen wurde daher nicht weiter verändert und die Pilot-Stichprobe in die Gesamt-Stichprobe überführt.

⁶²⁵ Vgl. Hunt et al. (1982), S. 270.

⁶²⁶ Vgl. Czaja (1998), S. 56f.

⁶²⁷ Vgl. Converse/Presser (1986), S. 52ff.

5.8. Statistische Gütekriterien der quantitativen Messung

Die Anforderungen an die statistische Qualität der empirisch erhobenen Daten lassen sich mit Hilfe der Gütekriterien der Reliabilität und Validität bestimmen.⁶²⁸ Die Reliabilität gibt Auskunft über die Zuverlässigkeit und Konsistenz der Daten. Reliable Daten charakterisieren sich durch ein geringes Maß an zufälligen Fehlern X_R , wodurch eine Reproduzierbarkeit gleicher Messergebnisse gewährleistet ist.⁶²⁹ Die Validität gibt hingegen Auskunft über die Gültigkeit der gemessenen Daten. Valide Daten charakterisieren sich dadurch, dass der empirisch gemessene Wert X_0 dem wahren Wert X_T entspricht und die Messung somit möglichst frei von systematischen Fehlern X_S wie auch zufälligen Fehlern X_R ist.⁶³⁰ Demnach gilt die Reliabilität als notwendige, allerdings nicht hinreichende Bedingung der Validität.⁶³¹ Die folgende Gleichung verdeutlicht dies:⁶³² $X_0 = X_T + X_S + X_R$

Als weiteres Gütekriterium wird oftmals die Objektivität der Messung herangezogen, die auf die Unabhängigkeit der Messergebnisse vom Untersuchenden abzielt. Gemäß wissenschaftlicher Empfehlung wird dies im Rahmen der quantitativen Forschung dieser Arbeit durch standardisierte Erhebungs- und Auswertungsmethoden gewährleistet.⁶³³ Das Gütekriterium der Generalisierbarkeit, welches verstärkt eher im Bereich der Psychologie Anwendung findet, wird in dieser Arbeit durch die Repräsentativität der Stichprobengrößen berücksichtigt.⁶³⁴ Entsprechend den wissenschaftlichen Gütekriterien im Anwendungsgebiet von Strukturgleichungsmodellen konzentriert sich diese Arbeit zur Qualitätsabsicherung der Messergebnisse daher auf die statistische Bestimmung der Reliabilität und Validität.⁶³⁵ Die in den folgenden Kapiteln 5.8.1 und 5.8.2 dargelegten statistischen Gütekriterien finden im Rahmen dieser Arbeit Anwendung. Sie lassen sich hinsichtlich ihres Messumfangs in teilstrukturelle und gesamtmodellbewertende Gütekriterien differenzieren. Teilstrukturelle Gütekriterien analysieren und beurteilen einzelne Umfänge des Modells isoliert voneinander, wohingegen gesamtmodellbewertende Gütekriterien Aussagen zum vollumfänglichen Model-Fit liefern, ohne dabei auf die einzelnen Bestandteile des Modells einzugehen.

⁶²⁸ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 5f.

⁶²⁹ Vgl. Himme (2007), S. 487.

⁶³⁰ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 6f.

⁶³¹ Vgl. Churchill (1979), S. 65.

⁶³² Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 7.

⁶³³ Vgl. Steinke (2009), S. 264.

⁶³⁴ Vgl. Himme (2007), S. 487; Steinke (2009), S. 266.

⁶³⁵ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 6f.

5.8.1. Teilstrukturelle Beurteilung

Die in diesem Kapitel aufgeführten teilstrukturellen Beurteilungen widmen sich den statistischen Prüfungen der Indikatoren und Konstrukte hinsichtlich ihrer Reliabilität und Validität. Cronbachs Alpha (α) ist dabei der am häufigsten angewandte Koeffizient zur Messung der Reliabilität.⁶³⁶ Dessen Berechnung dient der internen Konsistenzbestimmung der Gesamtheit einer erhobenen Item-Gruppe, die auf die Messung eines Konstruktes abzielt.⁶³⁷ Eine interne Konsistenz ist gegeben, wenn die Ansammlung der jeweiligen Items den Sachverhalt ihres Konstruktes übereinstimmend misst.⁶³⁸ α kann einen Wertebereich zwischen 0 und 1 annehmen und gibt Aufschluss darüber, wie gut die Items innerhalb ihrer Gruppe bei der Messung des Konstruktes korrelieren.⁶³⁹ Die Reliabilität der Item-Gruppe kann als akzeptabel angesehen werden, wenn der Reliabilitätskoeffizient $\alpha \geq 0,70$ beträgt.⁶⁴⁰ Zur Optimierung des Cronbachs Alpha Koeffizienten empfiehlt es sich bei einer genügend großen Anzahl an reflektiven Indikatoren, zusätzlich die jeweiligen korrigierten Item-to-Total-Korrelationen (KITK) zu bestimmen und Items mit minimalem Korrelationsbeitrag zu eliminieren.⁶⁴¹ Das Akzeptanzniveau einer guten Reliabilität liegt bei $\text{KITK} \geq 0,50$.⁶⁴²

Die konfirmatorische Faktorenanalyse bildet eine weitere essentielle Bewertungsbasis zur Bestimmung der Faktorladung und Messfehler, erlaubt allerdings keine trennbare Aussage hinsichtlich der Reliabilität oder Validität.⁶⁴³ Die Messfehler der jeweiligen Indikatoren werden hierbei aggregiert berechnet, wodurch keine Unterscheidung zwischen zufälligen und systematischen Fehlern erfolgt.⁶⁴⁴ Die standardisierte Faktorladung λ_i unterliegt einem empfohlenen Cut-Off Kriterium $\lambda \geq 0,70$.⁶⁴⁵ Eine standardisierte Faktorladung kann ab $\lambda \geq 0,60$ ebenfalls als hinreichend betrachtet werden, sofern die unten aufgeführten Konvergenzkriterien der durchschnittlich erfassten Varianz und des Signifikanzniveaus $t \geq 1,645$ erfüllt sind.⁶⁴⁶ Der quadrierte Wert der Faktorladung λ_i ergibt die

⁶³⁶ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 8.

⁶³⁷ Vgl. Churchill (1979), S. 70.

⁶³⁸ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 136.

⁶³⁹ Vgl. Churchill (1979), S. 68.

⁶⁴⁰ Vgl. Nunnally (1978), S. 245; Homburg/Giering (1996), S. 8.

⁶⁴¹ Vgl. Churchill (1979), S. 68.

⁶⁴² Vgl. Zaichkowsky (1985), S. 343.

⁶⁴³ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 9.

⁶⁴⁴ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 9.

⁶⁴⁵ Vgl. Hair et al. (2014), S. 617.

⁶⁴⁶ Vgl. Huber et al. (2008), S. 86f.

Indikatorreliabilität $rel(x_i)$. Die Indikatorreliabilität bestimmt den Erklärungsgrad des Indikators hinsichtlich seines zu messenden Konstrukts, d.h., wie gut der singuläre Indikator sein jeweiliges Konstrukt erklärt.⁶⁴⁷ $rel(x_i)$ spannt sich über den Wertebereich 0 bis 1, wobei der akzeptierte Schwellenwert bei $\geq 0,40$ liegt.⁶⁴⁸ Dies bedeutet, dass mindestens 40 % der Varianz des Indikators durch das ihm zugehörige Konstrukt erklärbar sein muss.⁶⁴⁹ Die Faktorreliabilität $rel(\xi_i)$ wie auch die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) geben jeweils Aufschluss darüber, wie gut ein Konstrukt durch alle ihm zugeordneten Indikatoren erklärt wird.⁶⁵⁰ Beide Testkriterien können innerhalb des Definitionsbereichs von 0 bis 1 liegen. $rel(\xi_i)$ wird ab $\geq 0,60$ und DEV wird ab $\geq 0,50$ als akzeptabel angesehen.⁶⁵¹

Die Konvergenzvalidität wird über den Signifikanztest der Faktorladung mit Hilfe eines einseitigen t-Tests bestätigt, wenn die Faktorladungen des zu messenden Konstruktes sich signifikant von 0 unterscheiden.⁶⁵² Bei einem unterstellten Signifikanzniveau i.H.v. 5 %, beträgt das Akzeptanzniveau $t \geq 1,645$ bzw. Critical Ratio (CR) $\geq 1,96$. Ebenso lässt sich die oben aufgeführte DEV zur Indikation der Konvergenzvalidität verwenden, da ab einem Niveau von $DEV \geq 0,50$ auf eine Konvergenzvalidität geschlossen werden kann.⁶⁵³ Mittels des Fornell-Larcker-Kriterium wird die Diskriminanzvalidität geprüft, welches anhand der gemeinsamen Varianzen bewertet, ob sich die verschiedenen Konstrukte signifikant voneinander unterscheiden. Das Gütekriterium ist erfüllt, wenn die DEV größer ist als jede quadrierte Korrelation des Konstruktes zu den anderen Konstrukten.⁶⁵⁴ Auf einen χ^2 Differenztest wird an dieser Stelle verzichtet, da das Fornell-Larcker-Kriterium einem im Vergleich strengeren Gütetest unterliegt.

⁶⁴⁷ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 371f.

⁶⁴⁸ Vgl. Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 402; Homburg/Giering (1996), S. 13.

⁶⁴⁹ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 372.

⁶⁵⁰ Vgl. Himme (2007), S. 490.

⁶⁵¹ Vgl. Bagozzi/Yi (1988), S. 82; Fornell/Larcker (1981), S. 46.

⁶⁵² Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 11.

⁶⁵³ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 164.

⁶⁵⁴ Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 46; Homburg/Giering (1996), S. 11.

| Testart | Gütekriterium | Berechnung | Akzeptanzniveau der Kennzahl | Bedeutung | Quelle Akzeptanzniveau |
|---------------------------------------|------------------------------------|---|--|--|--|
| Cronbach Alpha | Interne-Konsistenz Reliabilität | $\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$ | ≥ 0,70 | Bestimmung der internen Konsistenz der Item Gruppe. | Nunnally (1978), S. 245. |
| Korrigierte Item-to-Total Korrelation | Interne-Konsistenz Reliabilität | $KITK(x_i, x_s) = \frac{cov(x_i, x_{s*})}{\sigma_{x_i} * \sigma_{x_{s*}}}$ | ≥ 0,50 | Bestimmung des Korrelationsbeitrags des Items in Relation zur Korrelation der Item Gruppe. | Zaichkowsky (1985), S. 343. |
| Faktorladung | Reliabilität | $X = A * \xi + \delta$ | ≥ 0,70 | Bestimmung der Faktorladungen des Messmodells inkl. Messfehler. | Hair et al. (2014), S. 617. |
| Indikator-reliabilität | Reliabilität | $rel(x_i) = \frac{\lambda_{ij}^2 \phi_{jj}}{\lambda_{ij}^2 \phi_{jj} + \theta_{ii}}$ | ≥ 0,40 | Bestimmung des Erklärungsgrads singulärer Indikatoren hinsichtlich ihres zu messenden Konstruktes. | Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 402. |
| Faktor-reliabilität | Reliabilität | $rel(\xi_i) = \frac{(\sum \lambda_{ij})^2 \phi_{jj}}{(\sum \lambda_{ij})^2 + \sum \theta_{ii}}$ | ≥ 0,60 | Bestimmung des Erklärungsgrads des Konstruktes durch alle ihm zugeordneten Indikatoren. | Bagozzi/Yi (1988), S. 82. |
| Durchschnittlich erfasste Varianz | Reliabilität / Konvergenzvalidität | $DEV(\xi_i) = \frac{(\sum \lambda_{ij}^2) \phi_{jj}}{(\sum \lambda_{ij}^2) + \sum \theta_{ii}}$ | ≥ 0,50 | Bestimmung des Erklärungsgrads des Konstruktes durch alle ihm zugeordneten Indikatoren. | Fornell/Larcker (1981), S. 46. |
| Signifikanztest der Faktorladung | Konvergenzvalidität | $C.R. = \frac{\hat{\pi}}{\hat{s}}$ | t ≥ 1,645 bzw. C.R ≥ 1,96 | Bestimmung der Signifikanz der Faktorladungen größer Null. | Homburg/Giering (1996), S. 11; Backhaus et al. (2003), S. 377. |
| Fornell/Larcker-Kriterium | Diskriminanzvalidität | $DEV(\xi_i) \geq \phi_{ij}^2$ | DEV ≥ quadrierte Korrelationen des Konstruktes | Bestimmung der Beziehungen zwischen den Konstrukten. | Fornell/Larcker (1981), S. 46. |

Anmerkungen. n = Anzahl Indikatoren; σ_i^2 = Varianz Indikator i ; σ_x^2 = Varianz Gesamtheit Konstrukt; λ_{ij} = Faktorladung; ϕ_{jj} = Varianz latente Variable; θ_{jj} = Varianz Fehlervariable; σ_{xi} = Standardabweichung Variable x_i ; $\sigma_{x_{s*}}$ = Standardabweichung Skala x_{s*} ; $cov()$ = Kovarianz der beinhalteten Variablen; Φ = Korrelation der Konstrukte; $\hat{\pi}$ = nicht-standardisiert geschätzter Parameters; \hat{s} = Standardfehler des Parameters

Tabelle 27: Teilstrukturelle Beurteilungskriterien
(Quelle: Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 371ff; Homburg/Giering (1996), S. 13;
Weiber/Mühlhaus (2014), S. 201ff.)

5.8.2. Gesamthafte Modellbeurteilung

Mit Hilfe der folgenden statistischen Gütekriterien wird bestimmt, wie gut das theoretisch aufgestellte Modell mit den empirisch erhobenen Daten erklärt wird.⁶⁵⁵ Die Beurteilung dieses sogenannten Model-Fit erfolgt dabei in drei Teilgebieten: inferenzstatistische Gütekriterien, deskriptive Gütekriterien und modellvergleichende Gütekriterien.

Der Chi-Quadrat (χ^2) Test und der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) Test sind beides Bewertungsmethoden zur Bestimmung der inferenzstatistischen Güte des Model-Fit. Der χ^2 Test prüft dabei mittels eines Likelihood-Ratio-Tests die Validität des Modells.⁶⁵⁶ Ein geringer χ^2 Wert deutet auf eine geringe Abweichung der empirisch erhobenen Varianz-Kovarianzmatrix von der modelltheoretischen Varianz-Kovarianzmatrix hin und gilt damit als erstrebenswert.⁶⁵⁷ Die χ^2 Berechnungslogik unterliegt allerdings der breiten Kritik, dass bei

⁶⁵⁵ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 173.

⁶⁵⁶ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 373.

⁶⁵⁷ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 203f.

steigender Stichprobengröße und/oder steigender Variablenanzahl der χ^2 Wert überproportional zunimmt.⁶⁵⁸ Da eine χ^2 begründete Modellablehnung aufgrund eines großen Stichprobenumfangs und/oder einer großen Variablenanzahl der sachlogischen Richtigkeit nicht standhält, wird dieser Wert für gewöhnlich im Verhältnis zu den Freiheitsgraden (df) des Modells bewertet.⁶⁵⁹ Als Akzeptanzniveau dieses Quotienten χ^2/df wird ≤ 3 empfohlen.⁶⁶⁰ Im Gegensatz zum χ^2 Test approximiert der RMSEA die Güte des Gesamtmodells bereinigt um dessen Modellkomplexität, welches ab einem Akzeptanzniveau von $\leq 0,08$ Bestätigung findet.⁶⁶¹ Das hierzu berechnete 90 % Konfidenzintervall des unteren bzw. oberen RMSEA gibt zusätzliche Informationen hinsichtlich der Spannbreite des Model-Fit.⁶⁶² In Summe liefert RMSEA dabei eine Aussage darüber, wie gut das theoretisch abgeleitete Modell seine empirische Realität darstellen kann.⁶⁶³

Zu den deskriptiven Gütekriterien zählen der Standardized Root Mean Square Residuals (SRMR) Test und der Goodness-of-Fit-Index (GFI). Der SRMR berechnet sich aus der Differenz der empirischen und der modelltheoretischen Varianz-Kovarianzmatrix in Relation zur Modellkomplexität und liegt im Wertebereich 0 und 1.⁶⁶⁴ Das Cut-Off Kriterium eines akzeptablen Model-Fit liegt bei $SRMR \leq 0,10$.⁶⁶⁵ Der GFI evaluiert hingegen den Model-Fit über das Bestimmtheitsmaß einer Regressionsanalyse des Modells.⁶⁶⁶ Dessen Akzeptanzniveau ist bei $GFI \geq 0,90$ anzusetzen.⁶⁶⁷

Zu den modellvergleichenden Gütekriterien gehören der Normed Fit Index (NFI), Tucker-Lewis Index (TLI)⁶⁶⁸, Comparative Fit Index (CFI), Incremental Fit Index (IFI) und der Relative Noncentrality Index (RNI). Verglichen wird in diesen Verfahren das zu bewertende Modell gegenüber dem Saturated Modell mit perfektem Fit oder dem Independence Modell mit schlechtem Fit. Gegenüber dem NFI, berücksichtigen die Indizes TLI, CFI, IFI, und RNI die Modellkomplexität in Form der Anzahl an Freiheitsgraden.⁶⁶⁹ Das Akzeptanzniveau der obigen

⁶⁵⁸ Vgl. Iacobucci (2010), S. 91.

⁶⁵⁹ Vgl. Jöreskog/Sörbom (1982), S. 408; Iacobucci (2010), S. 91; Hair et al. (2014), S. 747ff.

⁶⁶⁰ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 13.

⁶⁶¹ Vgl. Browne/Cudeck (1993), S. 144; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 205; Backhaus et al. (2003), S. 375.

⁶⁶² Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 205.

⁶⁶³ Vgl. Backhaus et al. (2015), S. 90ff.

⁶⁶⁴ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 209.

⁶⁶⁵ Vgl. Hu/Bentler (1999), S. 27.

⁶⁶⁶ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 374.

⁶⁶⁷ Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 172.

⁶⁶⁸ Auch bekannt als Non-Normed Fit Index (NNFI)

⁶⁶⁹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 215f.

modellvergleichenden Gütekriterien beträgt $\geq 0,90$, wobei ein Wert i.H.v. 1 auf einen perfekten Model-Fit hindeutet.⁶⁷⁰

| Testart | Berechnung | Akzeptanzniveau der Kennzahl | Bedeutung | Quelle Akzeptanzniveau |
|---|---|---|---|-------------------------------------|
| Chi Quadrat (χ^2) / df | $\chi^2/df = \frac{(N-1) * F_j}{df}$ | ≤ 3 | Inferenzstatistische Gütekriterien. Statistischer Model-Fit mittels | Homburg/Giering (1996), S. 13. |
| Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) | $RMSEA = \sqrt{\max\left(\frac{\chi^2 - df}{df * (N - g)}; 0\right)}$ | $\leq 0,05$ guter Fit $\leq 0,08$ akzeptabler Fit $\geq 0,10$ inakzeptabler Fit | Abgleich der empirischen zur modelltheoretischen Varianz-Kovarianzmatrix. | Browne/Cudeck (1993), S. 136ff. |
| Standardized Root Mean Square Residuals (SRMR) | $SRMR = \sqrt{\frac{2 \sum \sum \left(\frac{S_{ij} - \sigma_{ij}}{S_{ij} + \sigma_{ij}}\right)^2}{P(P+1)}}$ | $\leq 0,10$ | Deskriptive Gütekriterien. Approximation des Model-Fit | Herrmann et al. (2008), S. 288f. |
| Goodness of Fit Index (GFI) | $GFI = 1 - \frac{F}{F_{\chi^2=0}}$ | $\geq 0,90$ | mittels Cut-Off Kriterien aus Vergleichsstudien. | Homburg/Baumgartner (1995), S. 172. |
| Normed Fit Index (NFI) | $NFI = 1 - \frac{F}{F_b}$ | $\geq 0,90$ | | Bentler/Bonett (1980), S. 599f. |
| Tucker-Lewis Index (TLI)* | $TLI = \frac{\frac{\chi^2_b}{df_b} - \frac{\chi^2}{df}}{\frac{\chi^2_b}{df_b} - 1}$ | $\geq 0,90$ | Modellvergleich mit Saturated- oder Independence-Model. Bestimmung, ob dass betrachtete | Bollen (1989a), S. 273. |
| Comparative Fit Index (CFI) | $CFI = 1 - \frac{\max(F - df; 0)}{\max(F_b - df_b; 0)}$ | $\geq 0,90$ | Modell näher am saturierten (perfekten Fit) oder unabhängigen | Bentler (1990), S. 238ff. |
| Incremental Fit Index (IFI) | $IFI = \frac{\chi^2_b - \chi^2}{\chi^2_b - df}$ | $\geq 0,90$ | Modell (schlechtem Fit) liegt. | Bollen (1989a). |
| Relative Noncentrality Index (RNI) | $RNI = \frac{(\chi^2_b - df_b) - (\chi^2 - df)}{\chi^2_b - df_b}$ | $\geq 0,90$ | | McDonald/Marsh (1990), S. 249ff. |

Anmerkungen. N = Größe der Stichprobe; P = Anzahl Indikatoren; F_j = Minimum Diskrepanzfunktion; df = Freiheitsgrad; g = Anzahl Gruppen (Normalfall = 1); S_{ij} = empirische Varianz; σ_{ij} = modelltheoretische Varianz; F = Minimum c des betrachteten Modells; F_b = Minimum Diskrepanzfunktion des Basis-Modells; χ^2_b = χ^2 des Basis-Modells; df_b = Freiheitsgrad des Basis-Modells; *TLI auch bekannt als Non-Normed Fit Index (NNFI)

Tabelle 28: Gesamthafte Modellbeurteilungskriterien
(Quelle: Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 371ff; Homburg/Giering (1996), S. 13; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 201ff.)

5.9. Forschungsethik

Ethische Grundprinzipien dienen Forschern als Wertegerüst bei der Erfüllung ihres Forschungsvorhabens, welches auf die Generierung neuen Wissens durch die Beantwortung lohnenswerter Fragestellungen mit einem erforderlichen Grad an Validität abzielt.⁶⁷¹ Ethik verfolgt dabei vor allem dem moralischen Ansatz einer Maximierung von Nutzen und Vorteilen, bei gleichzeitiger Minimierung von Schaden und Nachteilen für die Betroffenen, welche durch die Handlungen des Forschers tangiert werden.⁶⁷²

Großbritanniens "Economic and Social Research Council" definiert sechs Grundprinzipien zur Sicherstellung von Ethik in Forschungsprojekten, welche im Rahmen dieser Arbeit Berücksichtigung fanden.⁶⁷³

⁶⁷⁰ Vgl. Bentler/Bonett (1980), S. 599f; Bollen (1989a), S. 273; Bentler (1990), S. 238ff.

⁶⁷¹ Vgl. Hammersley/Traianou (2012), S. 1ff.

⁶⁷² Vgl. Punch (2013), S. 40.

⁶⁷³ www.esrc.ac.uk/funding/guidance-for-applicants/research-ethics/our-core-principles; Zugriff: 17.06.2017.

- (1) research should aim to maximise benefit for individuals and society and minimise risk and harm*
- (2) the rights and dignity of individuals and groups should be respected*
- (3) wherever possible, participation should be voluntary and appropriately informed*
- (4) research should be conducted with integrity and transparency*
- (5) lines of responsibility and accountability should be clearly defined*
- (6) independence of research should be maintained and where conflicts of interest cannot be avoided they should be made explicit.*

An dieser Stelle wird exemplarisch auf die empirische Datenerhebung dieser Arbeit eingegangen, um die Berücksichtigung dieser ethischen Prinzipien zu verdeutlichen: Die Teilnahme der Respondenten erfolgte aus freiwilliger Natur. Im Anschreiben des Fragebogens wurden Forschungsvorhaben und Zielsetzung dieser Arbeit transparent dargelegt. Ebenso wurden den Respondenten im Rahmen des Anschreibens Anonymität und strengste Vertraulichkeit der Daten zugesichert. Resultate aus der Datenerhebung wurden nur in aggregierter Form verarbeitet und berichtet, ohne Einzelbezug auf und Rückverfolgbarkeit der teilnehmenden Unternehmen und individuellen Respondenten. Den Teilnehmern wurde ein Benchmark Report der Ergebnisse zugesandt, aus denen Vorschläge zur Vorteilsmaximierung für das teilnehmende Unternehmen in Relation zum Stichprobenumfang ableitbar sind.

6. Empirische Datenbasis

Kapitel 6 analysiert, bearbeitet und wertet die empirisch erhobenen quantitativen Rohdaten mittels der Statistiksoftware SPSS-Statistics und SPSS-AMOS aus. Dieses Kapitel schafft damit die generische Datengrundlage zur Sicherstellung ihrer konsistenten und gültigen Anwendbarkeit im Rahmen der drei Forschungsmodelle für das nachfolgende Kapitel 7. Dieses Kapitel gliedert sich wie folgt:

- ❖ Kapitel 6.1 analysiert die Demografie der teilgenommenen Respondenten und deren Unternehmensprofile.*
- ❖ Kapitel 6.2 gibt Aufschluss über den empirisch bewerteten Kontext der Produktentwicklungsprojekte.*
- ❖ Kapitel 6.3 prüft und bereitet die empirische Rohdatenbasis hinsichtlich fehlender Werte, Ausreißer, Normalverteilungen, Schweigeverzerrungen und Methodenverzerrung auf.*
- ❖ Kapitel 6.4 widmet sich der ersten statistischen Interpretation der Rohdaten mittels Balkendiagrammen und Boxplots.*
- ❖ Kapitel 6.5 leitet die generische Vorbereitung zur Strukturgleichungsmodellierung ein, welches im folgenden Kapitel 7 Anwendung findet.*

6.1. Respondenten

Zur empirischen Prüfung der Hypothesen dieser Arbeit wurden 527 Unternehmen der Automobilzulieferindustrie, gelistet in der Datenbank des VDA, hinsichtlich eines Interesses an der Forschungsteilnahme kontaktiert. 74 Unternehmen lehnten ihre Forschungsteilnahme ab, wodurch sich die effektive Stichprobengröße auf 453 reduzierte. Als wesentliche Gründe für die Nicht-Teilnahme wurden die generelle Ablehnung an Forschungsteilnahmen des jeweiligen Unternehmens, der Zeitmangel der erhebungsrelevanten Schlüsselinformanten oder der Mangel an aktuell erhebungsrelevanten Entwicklungsprojekten genannt. Derartige Ablehnungen der Forschungsteilnahme durch Unternehmen entsprechen den in der Theorie erforschten und in Erhebungen wiederholt genannten Gründen einer Nicht-Teilnahme.⁶⁷⁴ Gemessen an den 453 Unternehmen, denen ein Forschungsfragebogen größtenteils postalisch zwischen Januar 2016 bis Juni 2016 zugesandt wurde, konnte ein Rücklauf von 152 Respondenten (33,6 %) erzielt werden. Wie im folgenden Abschnitt 6.3 noch tiefergehend geschildert wird, wurden fünf Rückläufer aufgrund fehlender bzw. ausreißender Daten eliminiert, welches zu einem effektiven Rücklauf von 147 Respondenten (32,5 %) führt. Die Rücklaufquote in Erhebungen dieser Art kann nach konservativer Schätzung mit 15 bis 20 % angenommen werden.⁶⁷⁵ Aufgrund der in Kapitel 5.6.1 geschilderten Methodik zur Optimierung der Rücklaufquote für diese Arbeit konnte mittels telefonischer Identifikation von Schlüsselinformanten über Vorabkontaktierung, Teilnahmeüberzeugung durch Erklärung der Teilnahmeanreize sowie Follow-up-Kontaktierungen bei Nichtrücklauf eine überdurchschnittliche Rücklaufquote erreicht werden. Auch im Abgleich mit historischen Forschungsprojekten, die einen ähnlichen Forschungsinhalt aufweisen, deutet der Rücklauf dieser Arbeit auf eine gute Teilnahmequote hin, welches auf die praktische Relevanz und das Interesse der Schlüsselinformanten am Forschungsvorhaben dieser Arbeit schließen lässt.⁶⁷⁶

Die Respondenten der jeweiligen Automobilzulieferer wurden hinsichtlich ihrer Position und Funktion, Berufserfahrung sowie der Dauer ihrer Unternehmenszugehörigkeit und Dauer ihrer aktuellen Positionsbesetzung befragt, wie in folgender Tabelle 29 dargestellt. Die Analyse der Respondenten-Profile zeigt, dass 61,9 % der Schlüsselinformanten in leitender

⁶⁷⁴ Vgl. Tomaskovic-Devey et al. (1994), S. 439ff.

⁶⁷⁵ Vgl. Das et al. (2006), S. 571.

⁶⁷⁶ Vgl. Terpend/Krause (2015); Pulles et al. (2014); Koufteros et al. (2012).

Führungsposition in ihrem Unternehmen als CxO/Geschäftsführer oder Direktor/Abteilungsleiter tätig sind. Die funktional zugeordnete Tätigkeit konzentrierte sich bei 59,2 % der Respondenten auf den Bereich Vertrieb, bei 16,3 % auf den Bereich der Unternehmensleitung und bei 13,6 % auf den Bereich Entwicklung. 94,6 % der Respondenten verfügten über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung (\bar{x} : 22,8 Jahre) und 79,2 % waren bereits länger als fünf Jahre in ihrem Unternehmen beschäftigt (\bar{x} : 12,7 Jahre). In ihrer aktuellen Position verfügten 54,2 % der Respondenten über mehr als fünf Jahre Erfahrung (\bar{x} : 7,4 Jahre). Der durchschnittliche Respondent ist damit in leitender Führungsposition im Bereich Vertrieb tätig, hat eine durchschnittliche Berufserfahrung von 22,8 Jahren, arbeitet für sein Unternehmen seit über zwölf Jahren und sammelte mehr als sieben Jahre Erfahrung in seiner aktuellen Position. Als zusätzliches Analysemittel wurde die Streuung der Expertenerfahrungen der Respondenten in Abbildung 36 mittels Boxplots analysiert. In der Bündelung des 50 % Intervalls zwischen oberem und unterem Quartil bzw. innerhalb des 97,5 % Intervalls zwischen oberem und unterem Whisker wird ersichtlich, dass die ausgewählten Schlüsselinformanten, im Hinblick auf die Dauer ihrer Berufserfahrung, Unternehmenszugehörigkeit und Positionsbesetzung über ausreichende Erfahrung verfügen. In Summe kann in Bezug auf die Charakteristika der Respondenten davon ausgegangen werden, dass die Schlüsselinformanten einen erhebungsrelevanten Background mit ausreichend Expertenwissen aufweisen.

| Respondent job position | N | % |
|-----------------------------------|----------|----------|
| CxO / General Manager | 15 | 10,2% |
| Director / Head of department | 76 | 51,7% |
| Manager | 31 | 21,1% |
| Team Leader | 13 | 8,8% |
| Other | 12 | 8,2% |
| Work experience | N | % |
| < 10 years | 8 | 5,4% |
| 10 - 14 years | 15 | 10,2% |
| 15 - 19 years | 19 | 12,9% |
| 20 - 25 years | 55 | 37,4% |
| > 25 years | 50 | 34,0% |
| Experience in job position | N | % |
| < 2 years | 21 | 14,3% |
| 2 - 4 years | 46 | 31,3% |
| 5 - 9 years | 34 | 23,1% |
| 10 - 15 years | 30 | 20,4% |
| > 15 years | 16 | 10,9% |

| Respondent function | N | % |
|------------------------------------|----------|----------|
| General Management /Administration | 24 | 16,3% |
| Product-Development | 20 | 13,6% |
| Sales | 87 | 59,2% |
| Production | 3 | 2,0% |
| Other | 13 | 8,8% |
| Experience in current firm | N | % |
| < 2 years | 9 | 6,1% |
| 2 - 4 years | 23 | 15,6% |
| 5 - 9 years | 25 | 17,0% |
| 10 - 15 years | 40 | 27,2% |
| > 15 years | 50 | 34,0% |

Anmerkungen. Summe aller Kategorien: $\Sigma = 147$

Tabelle 29: Respondenten der Unternehmen
(Quelle: Autor)

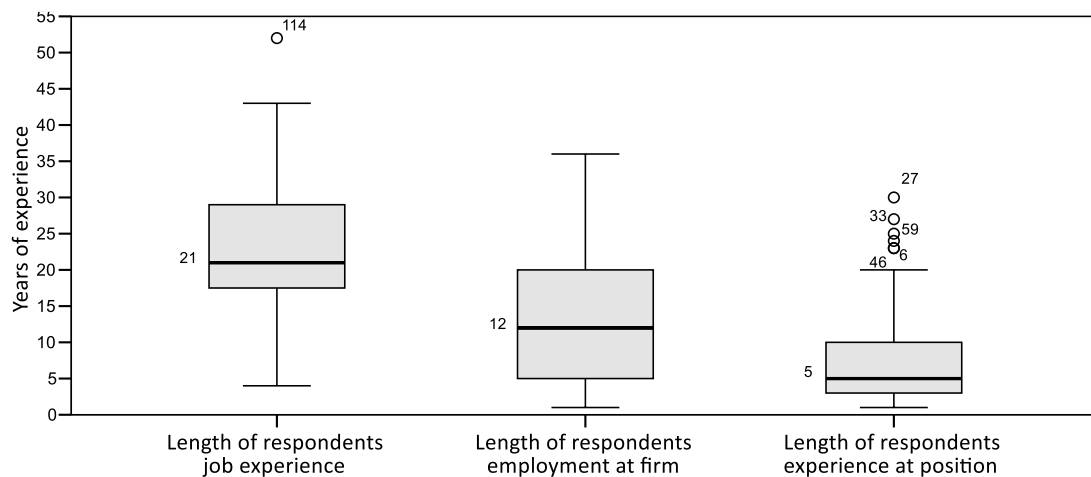


Abbildung 36: Streuung Respondenten-Expertenerfahrung im Boxplot
(Quelle: Autor)

Die Unternehmenscharakteristika der teilgenommenen Lieferanten wurden anhand der Kenngrößen Mitarbeiteranzahl, Umsatz, Zulieferbranche, Stammsitz und Dauer der Lieferanten-Abnehmer Geschäftsbeziehung erhoben, wie in folgender Tabelle 30 dargestellt. Im Geschäftsjahr 2015 beschäftigten 52,4 % der teilnehmenden Unternehmen jeweils mehr als 1000 Mitarbeiter (\bar{x} : 10.531 Mitarbeiter) und 38,1 % generierten einen Umsatz größer als 500 Mio. EUR (\bar{x} : 1.996 Mio. EUR). Die Mitarbeiteranzahl wie auch der Umsatz befanden sich in einer sehr ausgewogenen Spannweite von weniger als 100 bis über 250.000 Mitarbeitern bzw. weniger als 20 Mio. EUR bis über 40.000 Mio. EUR Umsatz, welches die Heterogenität der Stichprobe positiv unterstreicht. Das durchschnittliche Unternehmen dieser Stichprobe beschäftigte im Jahr 2015 damit 10.531 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Jahresumsatz i.H.v. 1.996 Mio. EUR. Kategorisiert in fünf Zulieferbranchen, befindet sich das Hauptgeschäftsfeld bei 28,6 % der teilnehmenden Unternehmen im Bereich Exterieur & Karosse, bei 26,5 % im Bereich Antrieb, bei 18,4 % im Bereich Interieur, bei 13,6 % im Bereich Elektrik/Elektronik und bei 12,9 % im Bereich Fahrwerk. 83,0 % der teilgenommenen Lieferanten haben ihren Stammsitz in Deutschland. Die Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und Abnehmer existieren innerhalb eines Spektrums von wenigen Jahren bis hin zu circa 60 Jahren im Maximum, mit einem arithmetischen Mittelwert von 21,1 Jahren. Bei den Unternehmensprofilen kann von einer repräsentativ gestreuten Verteilung ausgegangen werden, wodurch die Ergebnisse dieser Stichprobe adäquate Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit des deutschen Zuliefermarktes erlauben.

| Number of Employees | N | % | Sales [Mio. €] | N | % |
|---|----------|----------|-----------------------|----------|----------|
| < 100 | 8 | 5,4% | < 20 | 16 | 10,9% |
| 100 - 499 | 36 | 24,5% | 20 - 49 | 16 | 10,9% |
| 500 - 999 | 26 | 17,7% | 50 - 100 | 23 | 15,6% |
| 1000 - 4999 | 37 | 25,2% | 100 - 499 | 36 | 24,5% |
| 5000 - 15000 | 23 | 15,6% | 500 - 999 | 17 | 11,6% |
| > 15000 | 17 | 11,6% | > 1000 | 39 | 26,5% |
| Supplier Industry | N | % | Headquarter | N | % |
| Exterior & Body | 42 | 28,6% | Germany | 122 | 83,0% |
| Powertrain | 39 | 26,5% | USA | 9 | 6,1% |
| Interior | 27 | 18,4% | Austria | 5 | 3,4% |
| Electric/Electronics | 20 | 13,6% | Japan | 4 | 2,7% |
| Chassis & Steering | 19 | 12,9% | Rest of World | 7 | 4,8% |
| Business relationship OEM/Supplier | N | % | | | |
| ≤ 5 years | 13 | 8,8% | | | |
| 6 - 10 years | 20 | 13,6% | | | |
| 11 - 15 years | 24 | 16,3% | | | |
| 16 - 20 years | 31 | 21,1% | | | |
| 21 - 30 years | 37 | 25,2% | | | |
| > 30 years | 22 | 15,0% | | | |

Anmerkungen. Summe aller Kategorien: $\Sigma = 147$

Tabelle 30: Unternehmensprofile
(Quelle: Autor)

6.2. Bewertungskontext der Produktentwicklungsprojekte

Die folgende Abbildung 37 visualisiert den Kontext der Produktentwicklungsprojekte, welche durch die Respondenten bewertet wurden. Die Involvierung der Lieferanten in Entwicklungspartnerschaften der OEM startete bei 63 % der befragten Unternehmen in frühen Phasen des Entwicklungsprozesses, noch vor der eigentlichen Produktentwicklung. Bei nur 8 % der Entwicklungsprojekte wurden Lieferanten erst in der Prototypenbau- oder einer späteren Entwicklungsphase aktiv. Die bewerteten Entwicklungsprojekte kennzeichnen sich dabei vor allem durch einen hohen bis sehr hohen Grad an Komplexität und Innovation aus. In Summe lässt sich schlussfolgern, dass der Kontext der über die Respondenten bewerteten Entwicklungsprojekte ein facettenreiches Spektrum an verschiedenen Entwicklungstätigkeiten und -schwerpunkten widerspiegelt, welches die Repräsentativität der Bewertungsprämisse unterstreicht.

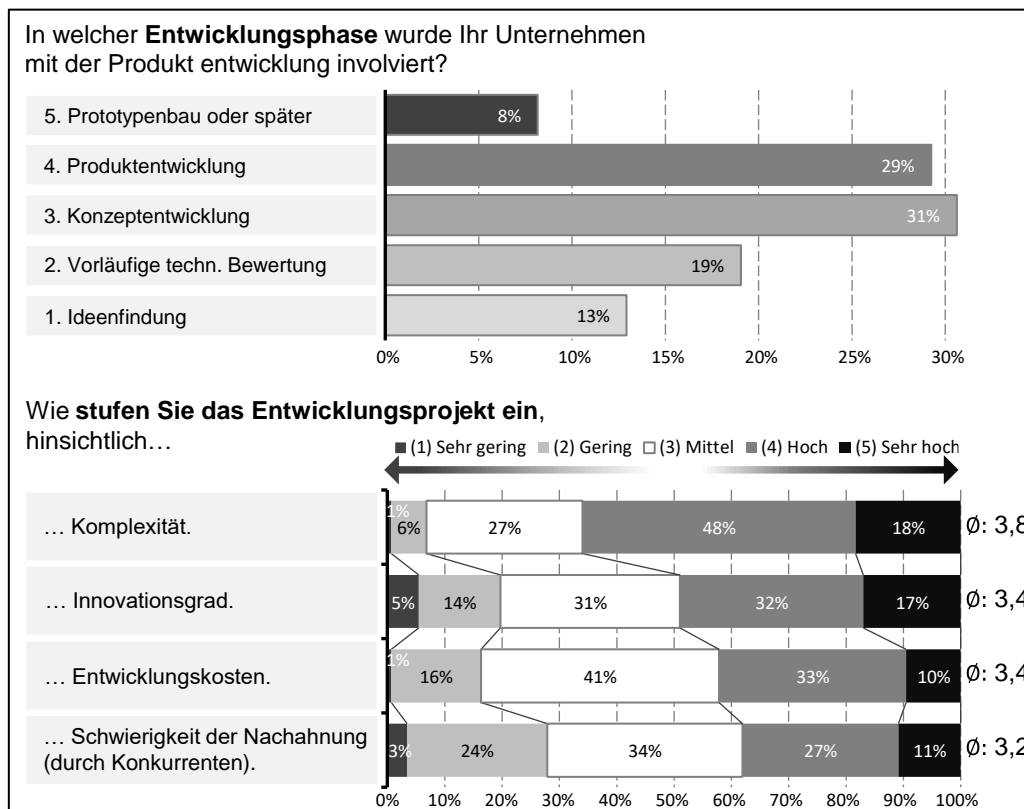


Abbildung 37: Kontext der bewerteten Produktentwicklungsprojekte
(Quelle: Autor)

6.3. Datenprüfung und -aufbereitung

6.3.1. Prüfung von fehlenden Werten

Strukturgleichungsmodelle setzen die Vollständigkeit einer empirischen Datenmatrix voraus.⁶⁷⁷ Das Ignorieren fehlender empirischer Werte kann zufällige und systematische Fehler innerhalb der Modellschätzung herbeiführen.⁶⁷⁸ Zur Minimierung derartiger Risiken und Vermeidung der damit einhergehenden Einschränkungen von statistischen Rechenmethoden aufgrund unvollständiger Daten, werden fehlende Werte mit statistisch abgeleiteten Werten geschätzt.⁶⁷⁹ Mittels der Single-Imputation Methode wurden in dieser Arbeit fehlende Werte durch Mean-Substitution bei Verhältnisskalen, Median-Substitution bei Ordinalskalen und Modus-Substitution bei Nominalskalen statistisch geschätzt. Trotz methodischer Nachteile, wie beispielsweise die Verzerrung der Normalverteilung aufgrund einer abnehmenden Varianz, handelt es sich bei diesem Ansatz um die in der Praxis am

⁶⁷⁷ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 175.

⁶⁷⁸ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 175.

⁶⁷⁹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 177f.

häufigsten gewählte Methodik.⁶⁸⁰ Da diese Arbeit eine sehr geringe prozentuale Anzahl fehlender Werte aufweist können die Nachteile der Single-Imputation Methode vernachlässigt werden.⁶⁸¹ Von der Verwendung komplexerer Imputationsverfahren wird aus forschungsökonomischer Sicht gar abgeraten, wenn dadurch keine substantielle Ergebnisverbesserung zu erwarten ist, welches in dieser Arbeit aufgrund der geringen Anzahl fehlenden Werten gegeben ist.⁶⁸² Nach Eliminierung der Datensätze von fünf Rückläufern aufgrund von fehlenden/ausreißenden Werten beträgt der prozentuale Anteil der fehlenden Werte in Bezug auf den Gesamtdatensatz der 147 Respondenten <0,5 % und ist damit als marginal anzusehen. Durch das geringe Ausmaß an fehlenden Werten innerhalb der Erhebung kann auf eine hohe Aussagekraft der Ergebnisse geschlossen werden. In der Literatur werden Datensätze mit einer Rate fehlender Werte im Bereich zwischen 5 und 10 % als unbedenklich bzw. vernachlässigbar definiert, wodurch sich die Auswahl der gängigen Imputationsmethoden im Rahmen dieser Arbeit als frei wählbar erweist.⁶⁸³ Die in dieser Arbeit gewählte Single-Imputation-Methode wird aufgrund der unkomplizierten Implementierbarkeit bei Datensätzen mit marginaler Anzahl an fehlenden Werten empfohlen.⁶⁸⁴ Die Zulässigkeit der Single-Imputation-Methode im Umgang mit fehlenden Werten bedingt jedoch, dass es sich um Werte der Kategorie „Missing Completely at Random“ (MCAR) handelt und kein systematischer Ausfallmechanismus mit Bias gegeben ist.⁶⁸⁵ Zur Prüfung der Hypothese, dass es sich bei den fehlenden Werten dieser Arbeit um MCAR-Werte handelt, wurde der MCAR-Test nach Little angewandt.⁶⁸⁶ Mit einem p-Value deutlich größer als 0,05 wird die Hypothese bestätigt und die Zulässigkeit der Single-Imputation-Methode als gegeben betrachtet: MCAR-Test nach Little: Chi-Quadrat = 23,223, DF = 23, Sig. = 0,448 p-Value.

⁶⁸⁰ Vgl. Kline (2011), S. 57f; Hair et al. (2014), S. 51.

⁶⁸¹ Vgl. Hair et al. (2014), S. 54.

⁶⁸² Vgl. Göthlich (2009), S. 128.

⁶⁸³ Vgl. Schnell et al. (2011), S. 430f; Kline (1998), S. 75; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 178; Kline (2011), S. 55.

⁶⁸⁴ Vgl. Hair et al. (2014), S. 53.

⁶⁸⁵ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 176.

⁶⁸⁶ Vgl. Little (1988), S. 1198ff.

6.3.2. Prüfung von Ausreißern

Als Ausreißer werden empirische Datenpunkte bezeichnet, deren Größe nicht in die Verteilung der restlichen Datenpunkte passt.⁶⁸⁷ Kommt es zur Identifikation univariater Ausreißer innerhalb der Datenreihe eines Respondenten, wird auf eine Eliminierung der kompletten Datenreihe verzichtet, um den Verlust der restlichen Datenpunkte zu vermeiden. Ein univariat ausreißender Datenpunkt wird dann stattdessen mit einem neuen Datenwert statistisch geschätzt, in Analogie zum Vorgehen aus Kapitel 6.3.1. Bei der Identifikation von Ausreißern wurden in Abhängigkeit des Skalen-Niveaus unterschiedliche Methoden angewandt: Als univariate Ausreißer innerhalb von Verhältnisskalen wurden Datenpunkte in Boxplots definiert, welche sich ober- bzw. unterhalb der Whisker befinden.⁶⁸⁸ Bei den Ordinalskalen handelt es sich im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich um Fünf-Punkte Likert-Skalen. Aufgrund ihrer fünfstufig begrenzten Bewertungshöhe, sind diese Skalen damit per Definition bereits von univariaten Ausreißern befreit. Multivariate Ausreißer innerhalb der reflektiven Item-Gruppen wurden aufgrund sachlogischer Begründung bestimmt. Nominalskalen beschränkten sich auf fest definierte Kategorien wie die Länderzuordnung des Unternehmens Hauptsitzes, welche keinen Ausreißern unterliegen. Der prozentuale Anteil an bereinigten Ausreißern dieser Arbeit in Bezug auf den Gesamtdatensatz der 147 Respondenten beträgt 1,2 % und ist damit ebenfalls als marginal anzusehen. Der bereinigte Datensatz wurde anschließend mit Hilfe der Berechnung der Mahalanobis-Distanz und der dazugehörigen Chi-Quadrat-Verteilung auf den Verbleib von multivariaten Ausreißern hin statistisch analysiert. Dieses Verfahren bestimmt die Wahrscheinlichkeit, ob kombinierte Datenpunkte einzelner Respondenten Ungewöhnlichkeiten aufweisen.⁶⁸⁹ Respondent Nr. 121 weist mit 125,2 die größte Mahalanobis-Distanz im Gesamtdatensatz auf, allerdings beträgt dessen p-Value 0,004 und ist damit größer als die nicht zu unterschreitende Wahrscheinlichkeitsgrenze von 0,001.⁶⁹⁰ Es kann daher davon ausgegangen werden, dass keine multivariaten Ausreißer im Gesamtdatensatz vorliegen.

⁶⁸⁷ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 178.

⁶⁸⁸ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 178f.

⁶⁸⁹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 178f.

⁶⁹⁰ Vgl. Kline (2011), S. 54.

6.3.3. Prüfung der Normalverteilung

Zur Prüfung der Anwendbarkeit des Maximum-Likelihood-Schätzalgorithmus werden die empirischen Daten auf deren univariate Normalverteilung hin analysiert. Dies erfolgt im Rahmen dieser Arbeit mit Hilfe der Schiefe- und Wölbungskoeffizienten bzw. der Kurtosis, welche eine Vielzahl univariater Normalverteilungsanforderungen abdecken.⁶⁹¹ Es ergeben sich die in der folgenden Tabelle 31 und Tabelle 32 dargelegten Koeffizienten.

⁶⁹¹ Vgl. Kline (2011), S. 60.

| Multiple Item Messung | | Mittelwert | Standardabweichung | Schiefe | Kurtosis |
|--|--|------------|--------------------|---------|----------|
| Component specific knowledge Supplier (CSK) (1 = much lower; 5 = much higher). | | | | | |
| How would you describe the component specific knowledge & experience of your firm, compared to the OEM's? | | | | | |
| CSK1 | Core technology of the component | 3,90 | 0,83 | -0,74 | 0,65 |
| CSK2 | Functional and structural design of the component | 3,61 | 0,75 | -0,78 | 1,20 |
| CSK3 | Design for manufacturing of the component | 3,79 | 0,94 | -0,63 | 0,49 |
| CSK4 | Durability design of the component | 3,50 | 0,90 | -0,30 | 0,02 |
| CSK5 | Manufacturing process of the component | 4,05 | 0,91 | -0,66 | -0,43 |
| CSK6 | Costs of single parts of the component | 3,33 | 0,89 | -0,11 | -0,11 |
| Supplier development responsibility (SDR) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | | | | |
| SDR1 | Our firm was in charge of numerous development tasks, essential to complete the OEM's component | 3,65 | 1,13 | -0,48 | -0,76 |
| SDR2 | The OEM significantly relied on our firm to complete development tasks, which have been delegated to us | 3,69 | 1,03 | -0,76 | 0,38 |
| SDR3 | Our firm received responsibility to develop engineering solutions, which met functional specifications of the OEM | 3,97 | 0,92 | -0,58 | -0,47 |
| SDR4 | Our firm extended the OEM's development team | 2,87 | 1,21 | 0,13 | -0,97 |
| SDR5 | Our firm developed the new component for the OEM | 3,54 | 1,19 | -0,64 | -0,40 |
| Dependency OEM on Supplier (DOS) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | | | | |
| Please evaluate the OEM's dependency on your firm, after your firm took over product development activities for the OEM. | | | | | |
| DOS1 | The OEM would have suffered difficulties in developing the product, if they had lost our firm's engineering support | 3,48 | 1,10 | -0,27 | -0,75 |
| DOS2 | Switching to another supplier would have resulted in high additional costs for the OEM | 3,80 | 1,02 | -0,70 | -0,26 |
| DOS3 | The OEM would have suffered difficulties finding a good alternative to our firm | 3,47 | 1,01 | -0,24 | -0,61 |
| DOS4 | Much of the product development success can be attributed to our firm | 3,52 | 0,99 | -0,69 | 0,13 |
| DOS5 | The OEM would have suffered difficulties achieving their development goals, if they had discontinued our partnership | 3,49 | 1,09 | -0,30 | -0,68 |
| DOS6 | The OEM was quite dependent on our firm | 3,10 | 1,02 | -0,07 | -0,54 |
| Competitive advantage Supplier (CAS) (1 = strongly disagree; 3 = neutral; 5 = strongly agree). | | | | | |
| Taking charge of the product development of the OEM has helped our firm to... | | | | | |
| CAS1 | ... keep competitive Suppliers at distance | 3,58 | 0,97 | -0,55 | 0,01 |
| CAS2 | ... create entry barriers against competitive Suppliers | 3,54 | 0,95 | -0,65 | 0,30 |
| CAS3 | ... leverage our unique firm capabilities | 3,78 | 0,86 | -0,59 | 0,48 |
| CAS4 | ... create new business strategies | 3,22 | 1,00 | -0,09 | -0,39 |
| CAS5 | ... make it more costly for the OEM to switch to another Supplier | 3,31 | 0,93 | -0,39 | 0,03 |
| CAS6 | ... influence the OEM to switch to other products of our portfolio | 3,52 | 0,91 | -0,63 | 0,54 |
| Opportunism OEM (OO) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | | | | |
| The OEM... | | | | | |
| OO1 | ... spent a lot of time haggling with our firm over issues such as price and responsibility for problems | 3,91 | 0,97 | -0,91 | 0,54 |
| OO2 | ... used unexpected events to sometimes extract concessions from our firm | 3,22 | 1,20 | -0,13 | -1,06 |
| OO3 | ... sometimes tried to selectively withhold information from our firm | 2,36 | 1,10 | 0,41 | -0,81 |
| OO4 | ... sometimes tried to take advantage of "holes" in their contract to pursue their own interests | 2,88 | 1,30 | 0,08 | -1,13 |
| OO5 | ... sometimes changed the facts presented to our firm to get what they need | 2,61 | 1,17 | 0,41 | -0,65 |
| OO6 | ... sometimes tried to breach informal agreements to maximize their own benefit | 2,39 | 1,23 | 0,59 | -0,65 |
| OO7 | ... sometimes tried to take unfair advantage of our firm | 2,28 | 1,16 | 0,73 | -0,29 |

Tabelle 31: Normalverteilungsergebnisse (1/2)
(Quelle: Autor)

| Multiple Item Messung | | Mittelwert | Standardabweichung | Schiefe | Kurtosis |
|---|---|------------|--------------------|---------|----------|
| Opportunism Supplier (OS) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | | | | |
| Our firm... | | | | | |
| OS1 | ... spent a lot of time haggling with the OEM over issues such as price and responsibility for problems | 3,54 | 1,06 | -0,37 | -0,60 |
| OS2 | ... used unexpected events to sometimes extract additional earnings from the OEM | 3,09 | 1,13 | -0,23 | -0,87 |
| OS3 | ... sometimes tried to selectively withhold information from the OEM | 2,10 | 0,95 | 0,92 | 0,85 |
| OS4 | ... sometimes tried to take advantage of "holes" in our contract to pursue our own interests | 2,33 | 1,18 | 0,56 | -0,62 |
| OS5 | ... sometimes changed the facts presented to the OEM to get what we need | 1,82 | 1,02 | 1,51 | 2,12 |
| OS6 | ... sometimes tried to breach informal agreements to maximize our own benefit | 1,67 | 0,99 | 1,84 | 3,32 |
| OS7 | ... sometimes tried to take unfair advantage of the OEM | 1,58 | 0,98 | 2,13 | 4,45 |
| Behavioral tension (BT) | | | | | |
| Overall, how would you describe the OEM-Supplier collaboration? | | | | | |
| BT1 | Jointly shared resources versus one-sided resource exploitation | 3,22 | 0,93 | -0,26 | -0,36 |
| BT2 | Mutual decisions versus one-sided dictation | 3,07 | 0,92 | -0,04 | -0,67 |
| BT3 | Pursuing mutual interests versus pursuing own interests | 3,05 | 1,14 | -0,22 | -0,91 |
| BT4 | Mutual forbearance versus recrimination | 3,04 | 0,84 | 0,34 | 0,02 |
| BT5 | Win-Win thinking versus Win-Lose thinking | 2,99 | 0,98 | 0,06 | -0,55 |
| Outcome fairness Pie Sharing (OF) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | | | | |
| Our firm has received a fair share of the financial earnings relative to... | | | | | |
| OF1 | ... the responsibilities assigned to us by the OEM | 2,86 | 0,90 | 0,33 | -0,28 |
| OF2 | ... the effort and investments we have made to support the OEM's development | 2,95 | 0,99 | -0,02 | -0,46 |
| OF3 | ... the knowledge contributions that we have made | 2,96 | 0,93 | 0,03 | -0,36 |
| OF4 | ... the duties performed by our firm | 2,93 | 0,94 | 0,00 | -0,46 |
| OF5 | ... what we make in similar development projects with other OEMs | 3,07 | 0,94 | -0,20 | -0,18 |
| OF6 | ... what the OEM earns from sales of the product | 2,37 | 0,98 | 0,20 | -0,76 |
| Financial performance Supplier (FPS) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | | | | |
| The OEM-Supplier development collaboration has helped our firm to... | | | | | |
| FPS1 | ... improve our financial performance | 3,35 | 1,02 | -0,39 | -0,31 |
| FPS2 | ... increase our profit | 3,14 | 0,97 | -0,20 | -0,42 |
| FPS3 | ... increase our sales | 3,93 | 0,85 | -1,06 | 1,84 |
| FPS4 | ... increase our profitability | 3,20 | 0,93 | -0,16 | -0,23 |
| FPS5 | Without the OEM, our financial performance would not be as good | 3,33 | 0,92 | -0,17 | -0,06 |
| Financial performance OEM (FPO) (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | | | | |
| The OEM-Supplier development collaboration has helped the OEM to... | | | | | |
| FPO1 | ... improve the OEM's financial performance | 3,44 | 0,95 | -0,50 | -0,16 |
| FPO2 | ... improve the OEM's profit | 3,42 | 0,96 | -0,37 | -0,25 |
| FPO3 | ... improve the OEM's sales | 3,28 | 1,03 | -0,24 | -0,58 |
| FPO4 | ... improve the OEM's profitability | 3,26 | 0,90 | -0,19 | -0,13 |
| FPO5 | Without our firm, the OEM's financial performance would not be as good | 2,95 | 1,03 | 0,15 | -0,33 |
| Product pie expansion; based on three single-item-constructs (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). | | | | | |
| The developed product by our firm, in joint collaboration with the OEM,... | | | | | |
| Product innovation (PI) | was highly innovative | 3,56 | 0,94 | -0,54 | -0,12 |
| Product quality (PQ) | was of high quality | 4,05 | 0,77 | -1,89 | 6,34 |
| Production cost optimization (PCO) | was produced at low cost | 3,12 | 0,92 | 0,14 | 0,07 |

Tabelle 32: Normalverteilungsergebnisse (2/2)
(Quelle: Autor)

Da die Höhe des Akzeptanzniveaus der Schiefe- und Wölbungskoeffizienten in der Literatur umstritten ist, ergeben sich unterschiedliche Wertebereiche, bei denen von einer Normalverteilung ausgegangen werden kann. Die folgende Tabelle 33 illustriert die am häufigsten zitierten Quellen.

| Gütekriterium | Akzeptanzniveau nach Muthén/Kaplan (1985) | Akzeptanzniveau nach West et. al. (1995) | Extremgrenzen nach Kline (2011) |
|---------------------|---|--|---------------------------------|
| Schiefekoeffizient | < 1 | < 2 | < 3 = "Extremely skewed" |
| Wölbungskoeffizient | < 1 | < 7 | < 10 = "Extreme kurtosis" |

Tabelle 33: Beurteilungskriterien der Normalverteilung
(Quelle: Vgl. Muthén/Kaplan (1985), S. 187; West et al. (1995), S. 74; Kline (2011), S. 63)

Unter Berücksichtigung des in obiger Tabelle 33 dargelegten Akzeptanzniveaus von Muthén & Kaplan weisen acht von 61 Indikatoren aufgrund deren Schiefe- oder Wölbungskoeffizienten bei streng konservativer Betrachtung $|<1|$ auf eine Verletzung der Normalverteilung hin. Gemäß dem moderateren Akzeptanzniveau von West et al. mit einem Schiefe- und Wölbungskoeffizienten von $|<2|$ bzw. $|<7|$ kommt es zu einer Normalverteilungsverletzung hingegen nur bei einem von 61 Indikatoren. Eine extreme Normalverteilungsverletzung gemäß Kline ist bei keinem der Indikatoren gegeben. Auf eine Manipulation der Daten zur Erreichung einer perfekten Normalverteilung wird verzichtet, da dieses Vorgehen in der Praxis nur selten Anwendung findet und es zu Interpretationsschwierigkeiten führen könnte.⁶⁹² Da von der Maximum-Likelihood-Schätzmethodik nur bei signifikanter Abweichung von der Normalverteilung abgeraten wird und der Datensatz dieser Arbeit nur punktuell moderate Abweichungen aufweist, wird an diesem Schätzverfahren festgehalten.⁶⁹³ Es sei an dieser Stelle vorweggenommen, dass einige der Indikatoren mit moderater Normalverteilungsverletzung bei der in Kapitel 6.5 durchgeführten Vorbereitung der Faktorenanalysen ohnehin eliminiert werden, begründet durch ihre geringe Item-to-Total-Korrelation.

6.3.4. Prüfung von Schweigeverzerrungen

Schweigeverzerrung bzw. Nonresponse Bias kann sich aufgrund eines Teilnahmeausfalls von Probanden einer Stichprobe ergeben, wenn diese gegenüber den Respondenten abweichende Antworten liefern würden.⁶⁹⁴ Zur Validierung, dass der Datensatz dieser Arbeit keinem Nonresponse Bias unterliegt, wurden Respondenten früher Rückläufer gegenüber Respondenten der späten Rückläufer mittels eines Levene-Tests der Varianzgleichheit und des t-Tests der Mittelwertgleichheit verglichen. Dabei wird angenommen, dass die Charakteristika

⁶⁹² Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 182.

⁶⁹³ Vgl. Bollen (1989b), S. 425.

⁶⁹⁴ Vgl. Armstrong/Overton (1977), S. 396.

der späten Rückläufer aufgrund der notwendigen Teilnahmemotivierung durch Follow-up-Kontaktierung, die Gruppe des Teilnahmeausfalls adäquat repräsentieren. Die gemessene Antwortzeit aller Respondenten belief sich im arithmetischen Mittelwert auf 24 Tage bzw. im Median auf 20 Tage und schwankte in einem Maximum später Rückläufer bis hin zu 100 Tagen.⁶⁹⁵ Unter Berücksichtigung der Respondenzzeit wurden folgende Gruppen definiert:

- Early response group = ≤ 10 Tage Respondenzzeit; N: 45.
- Late response group = ≥ 28 Tage Respondenzzeit; N: 43.

Getestet wurden die Gruppen hinsichtlich der Unterschiedlichkeiten ihrer Unternehmenscharakteristika in Form von Mitarbeiteranzahl und Umsatz sowie aller finalen Indikatoren die der Konstruktmessung dienen. Die Nullhypothese der Varianzunterschiedlichkeit beider Gruppen kann mittels eines Levene-Tests falsifiziert werden, da die gemessene Signifikanz des p-Value bei allen getesteten Merkmalen $\geq 0,05$ ist und sich die Varianz beider Gruppen damit statistisch nicht signifikant voneinander unterscheidet. Mit Ausnahme des Indikators BT03 kann die Nullhypothese des t-Tests der Mittelwertunterschiedlichkeit ebenfalls für alle getesteten Merkmale mit einer gemessenen zweiseitigen Signifikanz des p-Value $\geq 0,05$ falsifiziert werden. Die Mittelwerte beider Gruppen sind damit statistisch nicht signifikant unterschiedlich voneinander und eine Mittelwertgleichheit ist gegeben. Da der Levene-Test die Gleichheit aller 44 getesteten Merkmale und der t-Test die Gleichheit von 43 aus 44 getesteten Merkmalen bestätigt, wird in Summe davon ausgegangen, dass die Antworten im Rahmen dieser Arbeit keiner Schweigeverzerrung unterliegen (ausführliche Statistik siehe Anhang Kapitel 16.2).

6.3.5. Prüfung von Methodenverzerrungen

Methodenverzerrungen bzw. Common Method Bias (CMB) kann sich ergeben, wenn exogene und endogene Variablen durch den gleichen Respondenten erhoben werden und dieser sein Antwortverhalten aufgrund eigenständig angenommener Konstruktzusammenhänge zur Wahrung seiner Antwortkonsistenz kognitiv schlussfolgert.⁶⁹⁶ Eine Meta-Analyse von Craighead et al. über Journal-Publikationen im Fachgebiet Operations Management zwischen

⁶⁹⁵ Berechnet inkl. Wochenendtage und Postweg hin/zurück.

⁶⁹⁶ Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 881.

2001 und 2009 legte dar, dass 88 % der Forschungen die Thematik des CMB nicht adressierten, obwohl Single-Source-Befragungen angewandt wurden.⁶⁹⁷ Die Anwendung von Multiple-Source-Befragungen, in denen exogene und endogene Variablen durch unterschiedliche Quellen bewertet werden, liefern nach den Ergebnissen von Spector jedoch ebenfalls keine Garantie eines CMB Ausschlusses, sondern stellen teilweise sogar fehlerhaftere Ergebnisse dar.⁶⁹⁸ Des Weiteren ergeben sich eindeutige Machbarkeitsgrenzen, da Multiple-Source-Befragungen in komplexen Kausalmodellen mit multiplen Ursache-Wirkungs-Beziehungen aus praktischer und forschungsökonomischer Sicht nicht anwendbar sind.⁶⁹⁹ Obwohl eine vollständige Vermeidung von CMB in wissenschaftlich-empirischen Forschungen daher nie gänzlich sichergestellt werden kann bzw. deren beeinflussende Effekte teilweise sogar akzeptiert werden, stehen Maßnahmen zur Verfügung, um CMB Effekte zu limitieren und auf Signifikanz zu bewerten.⁷⁰⁰

Zur Sicherstellung, dass der Datensatz dieser Arbeit keinem relevanten CMB unterliegt, wurden gemäß Empfehlungen von Chang et al. und Podsakoff et al. sowohl Ex-ante-Maßnahmen vor der Datenerhebung, als auch statistische Ex-post-Validierungen des erhobenen Datensatzes durchgeführt.⁷⁰¹ Zur ex-ante CMB Begrenzung, wurde ein CMB-reduzierter Fragebogen mit nicht kausaler Konstruktoranordnung entwickelt, welcher die Neigung der Respondenten zu einer kognitiven Vermutung von Konstruktkorrelationen erschwerte. Zusätzlich wurde den Respondenten die Anonymität ihrer Antworten sowohl telefonisch als auch im postalischen Anschreiben zugesichert, was deren Neigung ebenfalls minderte, ihr Antwortverhalten hinsichtlich kausal angenommener Konstruktzusammenhänge zu schlussfolgern.⁷⁰² Zur Ex-post-Validierung des erhobenen Datensatzes wurde ein multipler Ansatz mit der Common Latent Factor Analyse und dem Harman's Single Factor Test durchgeführt.⁷⁰³ Die Common Latent Factor Analyse erfolgte mittels SPSS AMOS. Es wurde hierbei eine konfirmatorische Faktorenanalyse exklusive und eine konfirmatorische Faktorenanalyse inklusive Common Latent Factor durchgeführt. Die Modelldifferenz der standardisierten Regressionsladungen aller Items befand sich hierbei

⁶⁹⁷ Vgl. Craighead et al. (2011), S. 582.

⁶⁹⁸ Vgl. Spector (2006), S. 221ff.

⁶⁹⁹ Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 887.

⁷⁰⁰ Vgl. Conway/Lance (2010), S. 329; Chang et al. (2010), S. 182; Craighead et al. (2011), S. 583.

⁷⁰¹ Vgl. Chang et al. (2010), S. 180ff; Podsakoff et al. (2003), S. 887ff.

⁷⁰² Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 888.

⁷⁰³ Vgl. Craighead et al. (2011), S. 582.

innerhalb einer Bandbreite von 0,015 und 0,057, deutlich unterhalb des Akzeptanzniveaus von $<0,2$, welches auf keinen signifikanten Einfluss von CMB schließen lässt.⁷⁰⁴ Der Harman's Single Factor Test wurde mittels einer explorativen Faktorenanalyse in SPSS Statistics durchgeführt, bei der die Anzahl an extrahierenden Faktoren auf 1 restringiert wurde. Das restringierte Faktorergebnis legte dar, dass die maximal erklärte Varianz dieses Faktors bei nur 21,61 % und damit deutlich unter der Mehrheit und Schwellengrenze von $< 50 \%$ liegt, welches auf keinen Einfluss von CMB hindeutet.⁷⁰⁵ Da die Ergebnisse der Common Latent Factor Analyse und des Harman's Single Factor Tests beide unterhalb der gängig verwendeten Schwellengrenzen liegen, wird in Summe davon ausgegangen, dass die Daten dieser Arbeit keinem signifikanten CMB unterliegen (ausführliche Statistik siehe Anhang Kapitel 16.3).

6.4. Dateninterpretation

Dieser Abschnitt präsentiert die Umfrageergebnisse der 147 Respondenten und liefert erste Interpretationen zu den Rohdaten mit Hilfe von Balkendiagrammen und Boxplots, bevor in den darauffolgenden Kapiteln statistisch tiefergreifende multivariate Analysemethoden Anwendung finden. Die Umfrageergebnisse aus Abbildung 38 verdeutlichen, dass Lieferanten die eigenen Produktkenntnisse und -erfahrungen ihrer Kerndisziplin größtenteils als höher bzw. viel höher einschätzen als die des Abnehmers. Dies trifft sowohl bei Aspekten der Produktion als auch bei der Entwicklung der Komponenten zu.

⁷⁰⁴ Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 894.

⁷⁰⁵ Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 889.

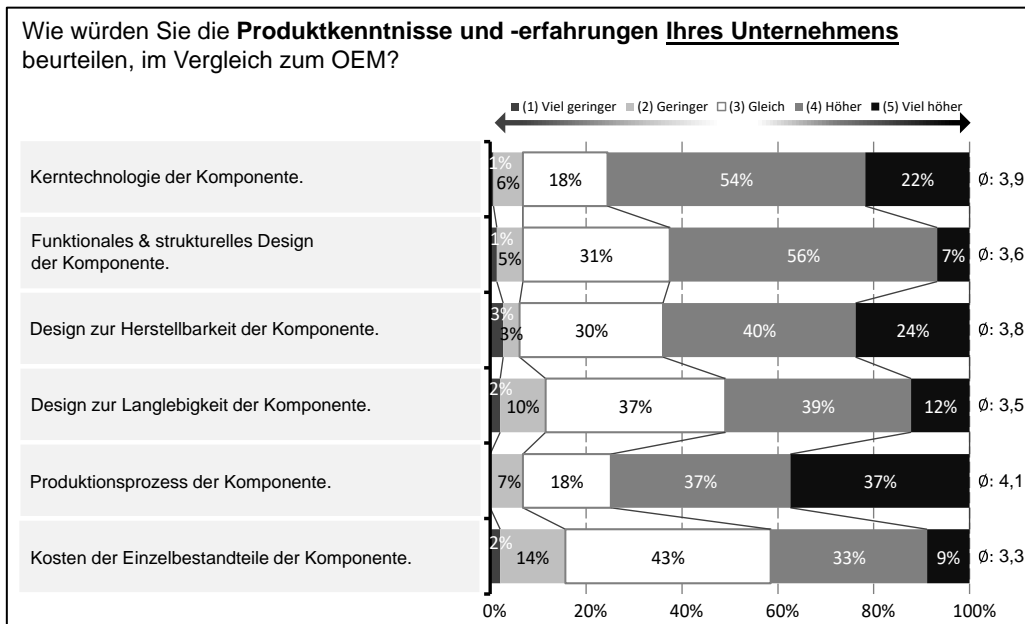


Abbildung 38: Relative Produktkenntnisse und -erfahrungen Lieferant (Quelle: Autor)

Zunehmend werden Lieferanten bereits innerhalb früher Phasen in die Produktentwicklungstätigkeiten des Abnehmers involviert, welches neben deren originären Geschäftsfeld der Komponentenfertigung zu einem zweiten Geschäftsfeld der Komponentenentwicklung herangewachsen ist. Wie in Abbildung 39 erkennbar, wurde dies auch durch die Lieferantenbefragung bestätigt. Lieferanten übernehmen zunehmend Produktentwicklungstätigkeiten von essentieller Relevanz für die Abnehmer und verantworten deren technische Lösung eigenständig. Dabei sehen sich Lieferanten allerdings nur begrenzt als Erweiterung des OEM Produktentwicklungsteams.

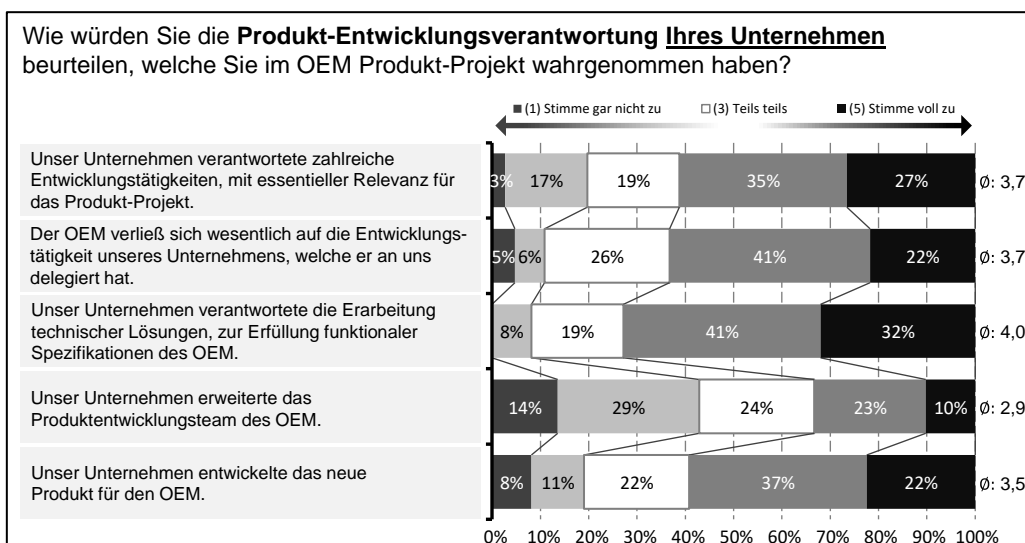


Abbildung 39: Produktentwicklungsverantwortung Lieferant (Quelle: Autor)

Bedingt durch die hohen Produktkenntnisse und -erfahrungen der Lieferanten und deren Übernahme von essentiellen Produktentwicklungstätigkeiten fallen die Umfrageergebnisse bezüglich der Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten (s. Abbildung 40) wie angenommen aus. Lieferanten bewerteten die Abhängigkeit des Abnehmers zu ihrem Unternehmen aufgrund ihrer Involvierung in Produktentwicklungsprojekte als überwiegend hoch bis sehr hoch.

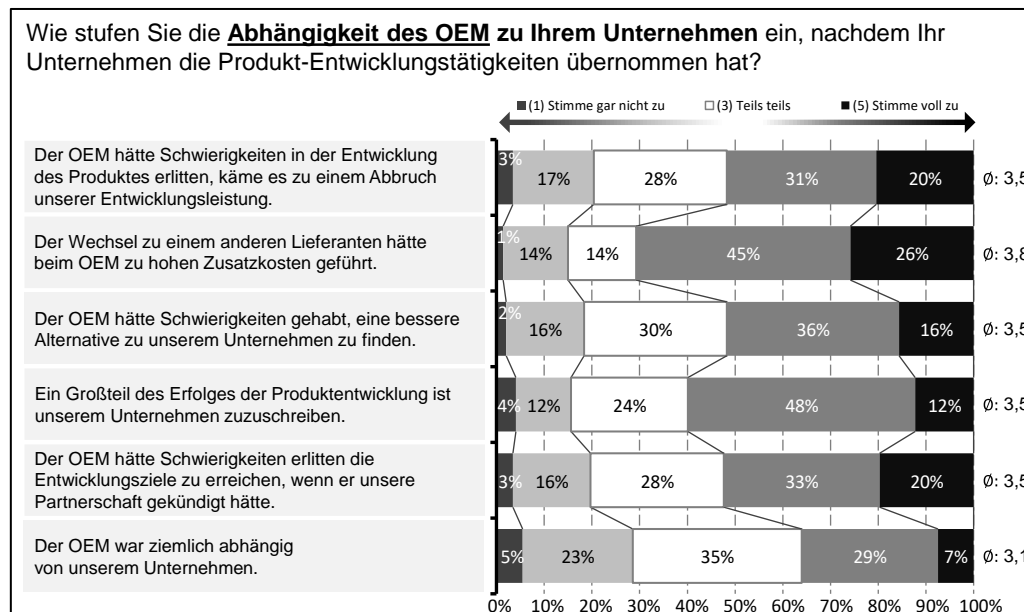


Abbildung 40: Abhängigkeit des Abnehmers
(Quelle: Autor)

Zur Quantifizierung der Abhängigkeit des Abnehmers vom Lieferanten wurde die Dauer eines erfolgreichen Lieferantenwechsels unter Berücksichtigung notwendiger Investitionen, Qualifizierungen von Mitarbeitern und Befähigungen von Arbeitsprozessen erhoben. Zur Gewährleistung einer differenzierten Einschätzung wurde unterschieden, ob der forschungsteilnehmende Lieferant als einziges Unternehmen vom OEM mit der Produktentwicklung beauftragt wurde (= Single-Sourcing), weitere Lieferanten ebenfalls beauftragt wurden (= Multiple-Sourcing), oder die Sourcing-Strategie des OEM unbekannt ist (= Unknown OEM Sourcing Strategy). Die folgende Abbildung 41 stellt die Bewertungsergebnisse dar. In Multiple-Sourcing Produktentwicklungsprojekten wird die Dauer eines erfolgreichen Lieferantenwechsels im Median mit neun Monaten bzw. im arithmetischen Mittelwert mit achteinhalb Monaten geschätzt. Bei Single-Sourcing-Produktentwicklungen beträgt die geschätzte Wechseldauer hingegen 12 bzw. 12,9 Monate. 26 Lieferanten gaben an, dass die OEM Sourcing Strategie nicht bekannt sei, welches erklärt,

warum sich die Wechseldauer zwischen Multiple- und Single-Sourcing-Produktentwicklungsprojekten bewegt. Neben der Mittelwertbetrachtung ergeben sich zwischen dem Multiple- und Single-Sourcing vor allem in der Streuung signifikante Unterschiede, wie anhand der Pfeillängen der Boxplots ersichtlich. Das 50% Intervall des Single-Sourcings zwischen oberem und unterem Quartil ist mit zehn bis 15 Monaten Wechseldauer stärker gestaucht und bewegt sich auf einem deutlich höheren Niveau als das Multiple-Sourcing. So ergibt sich eine Differenz der beiden Sourcing-Strategien im oberen Quartil von drei Monaten (+25%) und im unteren Quartil sogar von sechs Monaten (+150%). Des Weiteren befinden sich über dem oberen Whisker des Single-Sourcings noch elf Respondenten, welche die Dauer des Lieferantenwechsels zwischen 24 und 25 Monaten geschätzt haben.

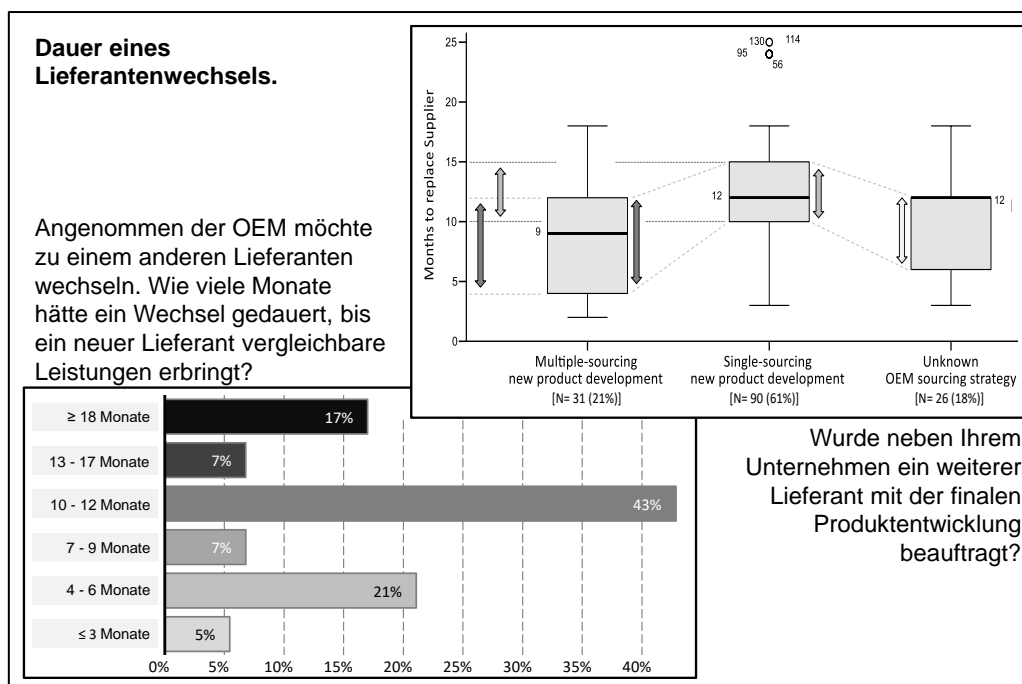


Abbildung 41: Dauer eines Lieferantenwechsels
(Quelle: Autor)

Aufgrund der Entwicklungsauslagerung des Abnehmers zum Lieferanten ist es diesem im Zuge der Entwicklungspartnerschaft möglich, seine Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Lieferanten zu stärken. Wie in Abbildung 42 dargestellt, sind Wettbewerbsvorteile in unterschiedlichen Stellhebeln für den Lieferanten realisierbar.

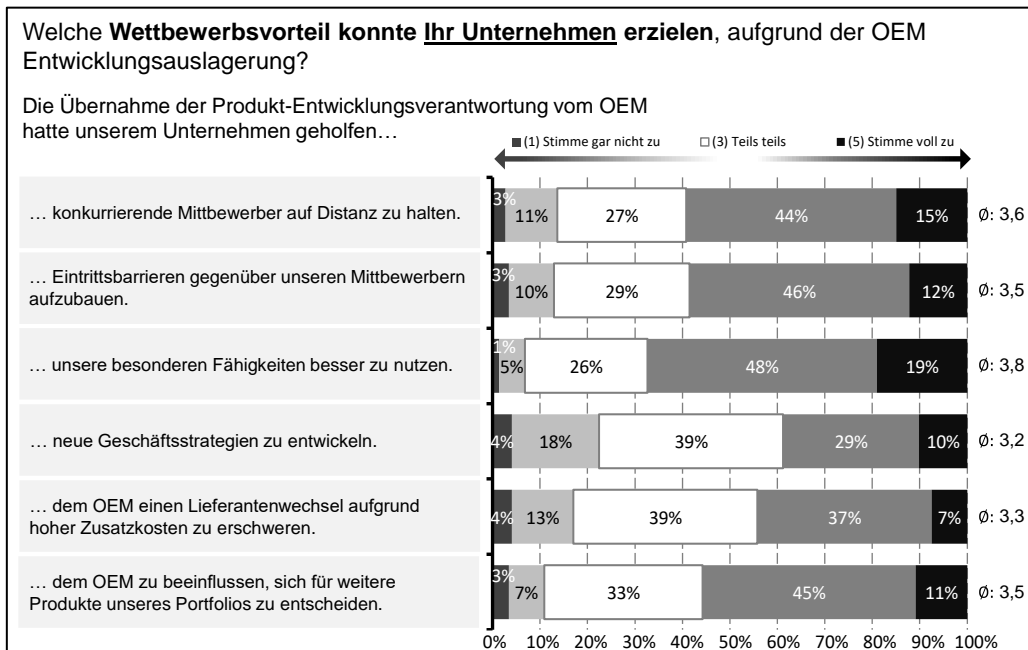


Abbildung 42: Wettbewerbsvorteil Lieferant
(Quelle: Autor)

Hinsichtlich des Outcome Fairness Pie Sharing zeichnete sich ein eher ausgewogenes Bild ab. Zufriedenheit und Unzufriedenheit der partnerschaftlichen Ertragsaufteilung in Relation zum erbrachten Input stehen etwa im gleichen Verhältnis, wie in Abbildung 43 visualisiert. Lediglich die relative Betrachtung des Ertrags des Abnehmers im Endkundengeschäft sorgt für eine einseitig stark erhöhte Unzufriedenheit der Lieferanten.

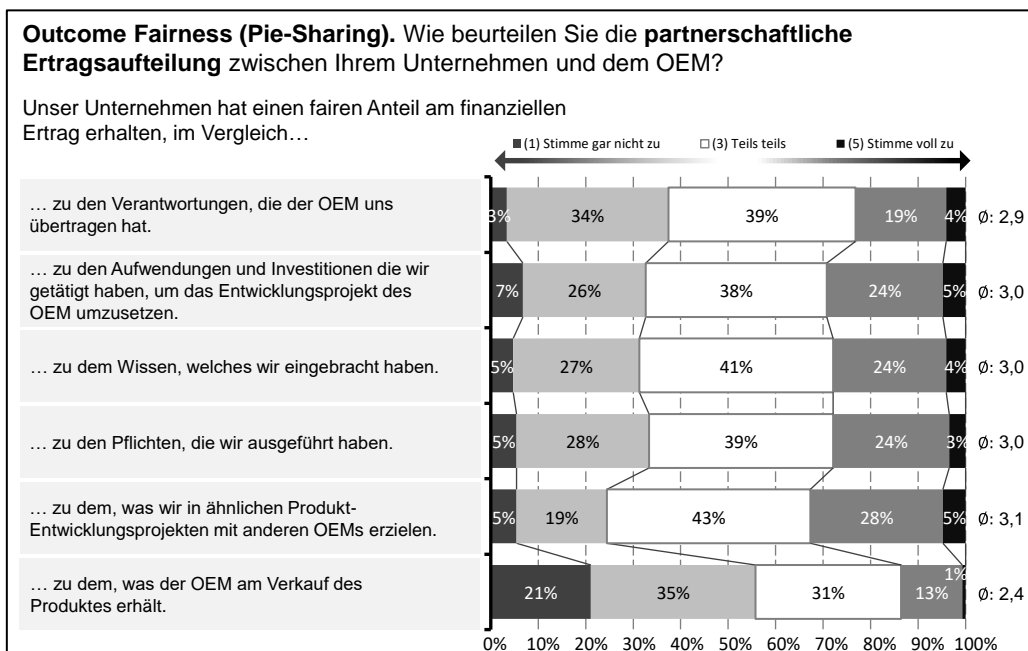


Abbildung 43: Outcome Fairness Pie Sharing
(Quelle: Autor)

Abbildung 44 und Abbildung 45 visualisieren die Intensität des jeweiligen opportunistischen Verhaltens von Lieferant und Abnehmer im Rahmen ihrer Partnerschaft. Bei beiden Partnern werden „unerwartete Ereignisse“ oft dafür ausgenutzt, opportunistische Verhaltensweisen gegenüber dem anderen Partner auszuüben. In Summe werden Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften größtenteils als tendenziell moderat opportunistisch eingestuft, jedoch sind einige Beziehungen gemäß den Umfrageergebnissen auch von verstärktem Opportunismus geprägt. Das Verhalten der Abnehmer wird dabei als opportunistischer eingestuft im Vergleich zu dem der Lieferanten.

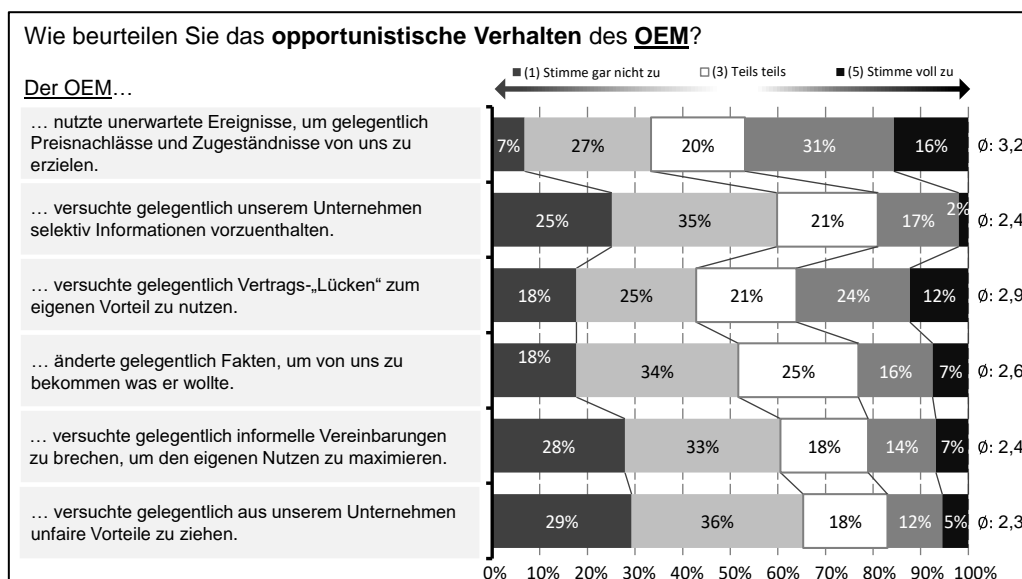


Abbildung 44: Opportunismus OEM
(Quelle: Autor)

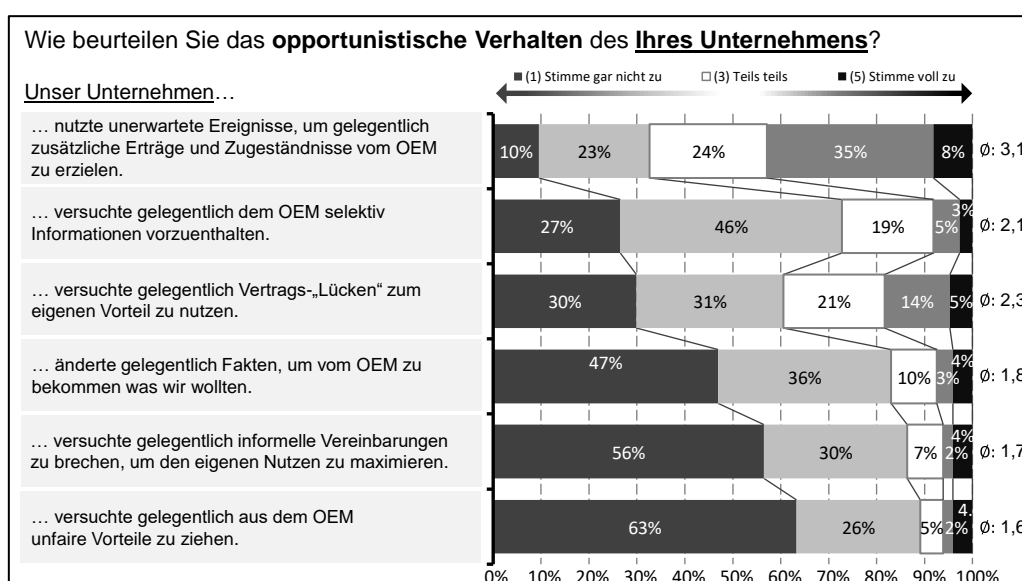


Abbildung 45: Opportunismus Lieferant
(Quelle: Autor)

Die Umfrageergebnisse in Bezug auf partnerschaftliche Spannungen innerhalb der Entwicklungspartnerschaft zeigen ein gemischtes Bild auf. 1/3 der Befragten stufen die Lieferanten-Abnehmer Zusammenarbeit als Win-Lose Beziehung ein, welche einseitig geprägt ist. Demgegenüber steht jedoch die gleiche Anzahl an Befragten, welche die Beziehung als gemeinschaftliche Win-Win Symbiose beschreiben, welches in Abbildung 46 dargestellt ist.

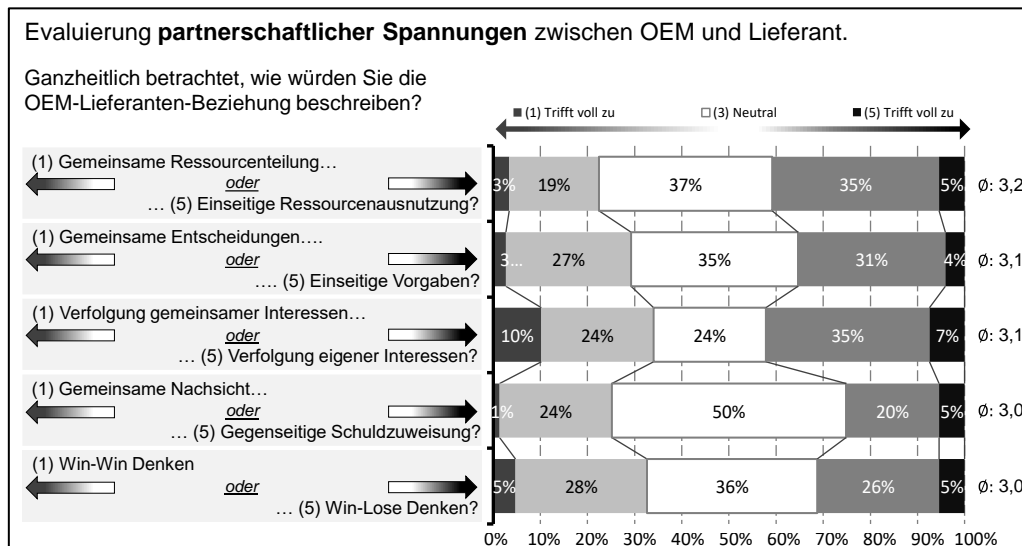


Abbildung 46: Partnerschaftliche Spannungen
(Quelle: Autor)

Abbildung 47 und Abbildung 48 visualisieren die finanzielle Ergebnisentwicklung beider Partner, welche auf die Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaft zurückzuführen ist. Die Übernahme von Entwicklungstätigkeiten des Abnehmers dient überwiegend als Befähiger für den Lieferanten, sein finanzielles Ergebnis in Summe verbessern zu können. Die deutliche Umsatzsteigerung in Relation zu der geringeren Gewinnsteigerung lässt erhöhte Kostenpositionen der Lieferanten aufgrund der Entwicklungsübernahme vermuten. Auch auf Seiten der Abnehmer kann mittels der Partnerschaft die finanzielle Ergebnissituation verbessert werden. Dies erscheint plausibel, da Partnerschaften originär im Hinblick auf Ergebnissteigerungen eingegangen werden und deren Rentabilität in der Regel durch die intensive Auseinandersetzung mit Wirtschaftlichkeitsrechnungen untermauert wird.

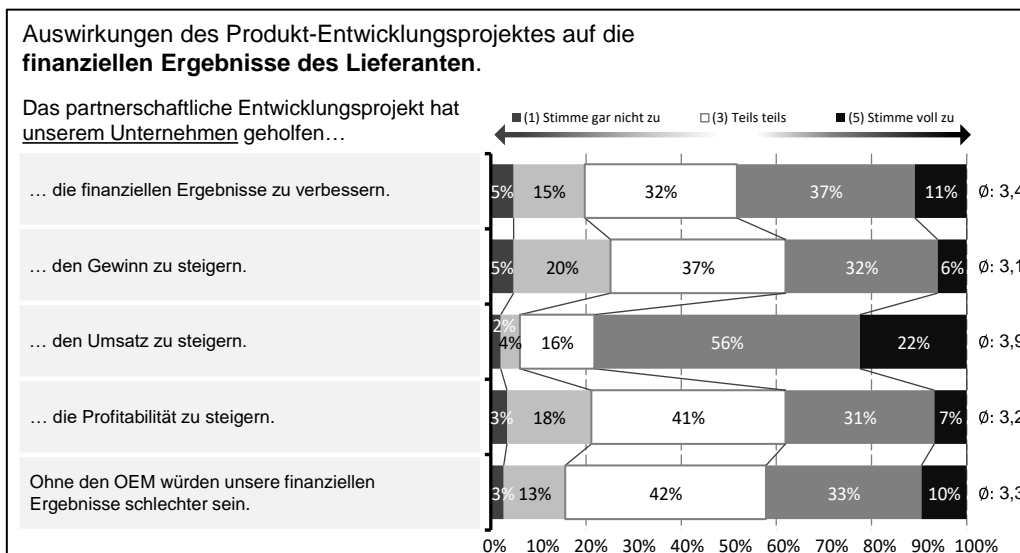


Abbildung 47: Finanzielle Performance Lieferant
(Quelle: Autor)

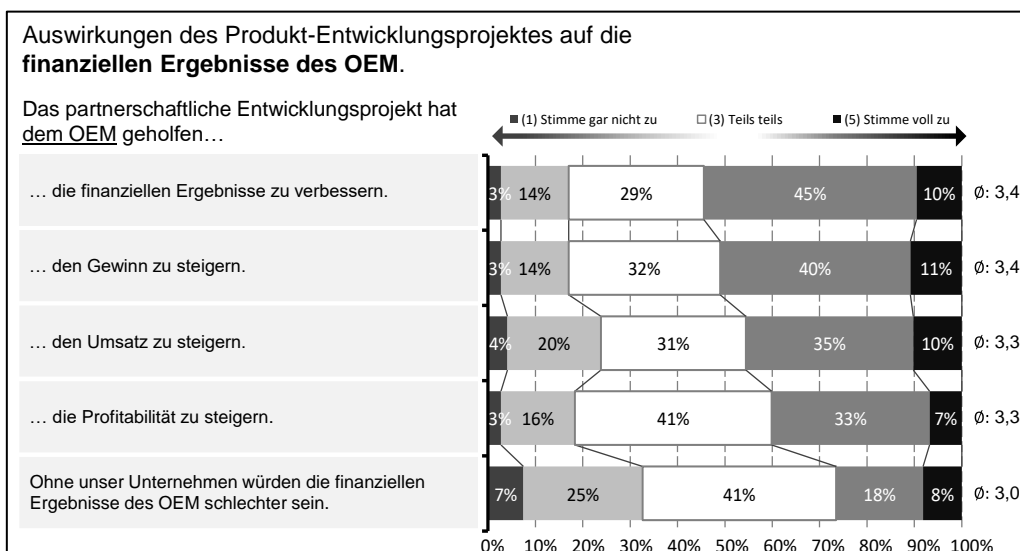


Abbildung 48: Finanzielle Performance Abnehmer
(Quelle: Autor)

Im Rahmen der interorganisatorischen Produktentwicklung konnten Wertschöpfungssteigerungen in verschiedensten Stellhebeln realisiert werden, wie in Abbildung 49 dargestellt. Auf die Frage nach der Erreichung minimaler Produktionskosten kam es zu keiner übergreifenden Zustimmung. Dies könnte durch eine „Übererfüllung“ der anderen Stellhebel bedingt sein, da sich beispielsweise erhöhte Qualitätseigenschaften negativ auf die Produktionskosten auswirken.

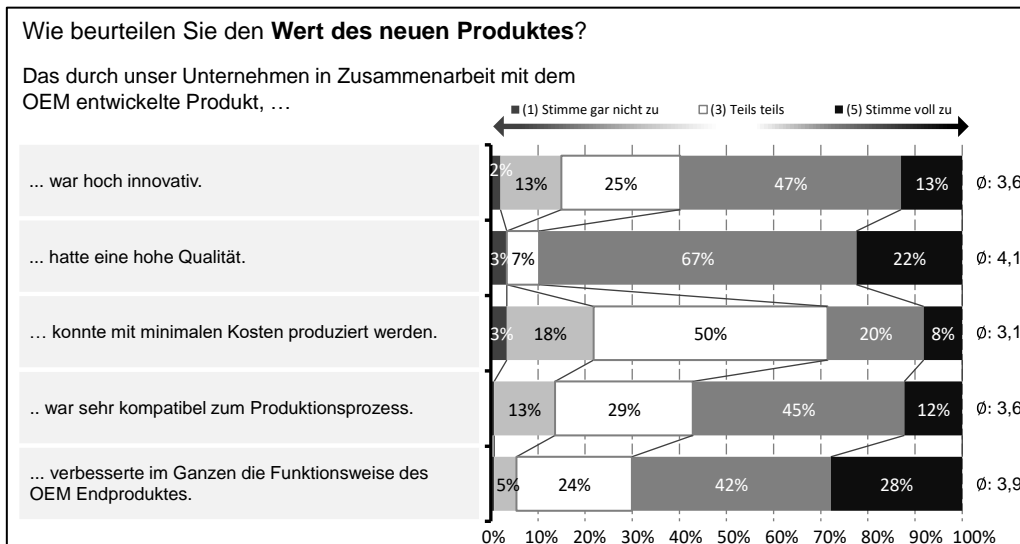


Abbildung 49: Wert des neuen Produktes
(Quelle: Autor)

6.5. Generische Vorbereitungen der Modellbewertungen

Bevor in den folgenden Kapiteln 7.1, 7.2 und 7.3 auf die Berechnung und Analyse der drei spezifischen Modelle eingegangen wird, leitet dieser Abschnitt die generisch vorbereitenden Schritte zur Modellschätzung und -optimierung ein. Zur Ermöglichung von Parameterschätzungen und als Referenzskala zur Standardisierung der Varianz, wird in den drei folgenden Kapiteln 7.1, 7.2 und 7.3 gemäß gängiger Forschungsmethodik aus jedem Konstrukt ein Referenzindikator bestimmt, welcher hinsichtlich seines Regression Weight auf 1 fixiert wird.⁷⁰⁶ Es werden hierbei diejenigen Indikatoren mit der jeweils größten Faktorladung ausgewählt, da diese ihr zu messendes Konstrukt am besten widerspiegeln. Bei allen anderen Parametern der jeweiligen Messmodelle handelt es sich um zu schätzende bzw. freie Parameter ohne Fixierung.

Zur Optimierung der Internen-Konsistenz Reliabilität wurden schrittweise Indikatoren mit geringer korrigierter Item-to-Total-Korrelation (KITK) eliminiert.⁷⁰⁷ Diese Eliminierung erweist sich aufgrund des reflektiven Charakters der Indikatoren als unproblematisch, da die einzelnen Indikatoren als substituierbare Messverfahren operationalisiert wurden.⁷⁰⁸ In den folgenden Kapiteln 7.1, 7.2 und 7.3 wird daher nur noch auf die verbliebenen und KITK optimierten Indikatoren eingegangen. Der Großteil der Konstrukte wird nach KITK

⁷⁰⁶ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 388.

⁷⁰⁷ Vgl. Churchill (1979), S. 68.

⁷⁰⁸ Vgl. Bollen/Lennox (1991), S. 308.

Optimierung durch vier Indikatoren reflektiert, welche zur finalen Schätzung und Bewertung der drei Messmodelle und der drei Strukturgleichungsmodelle herangezogen werden. Folgende Abbildung 50 visualisiert die übriggebliebenen Indikatoren und deren Konstrukte sowie die ausgewählten Regression Weight Fixierungen der Referenzindikatoren.

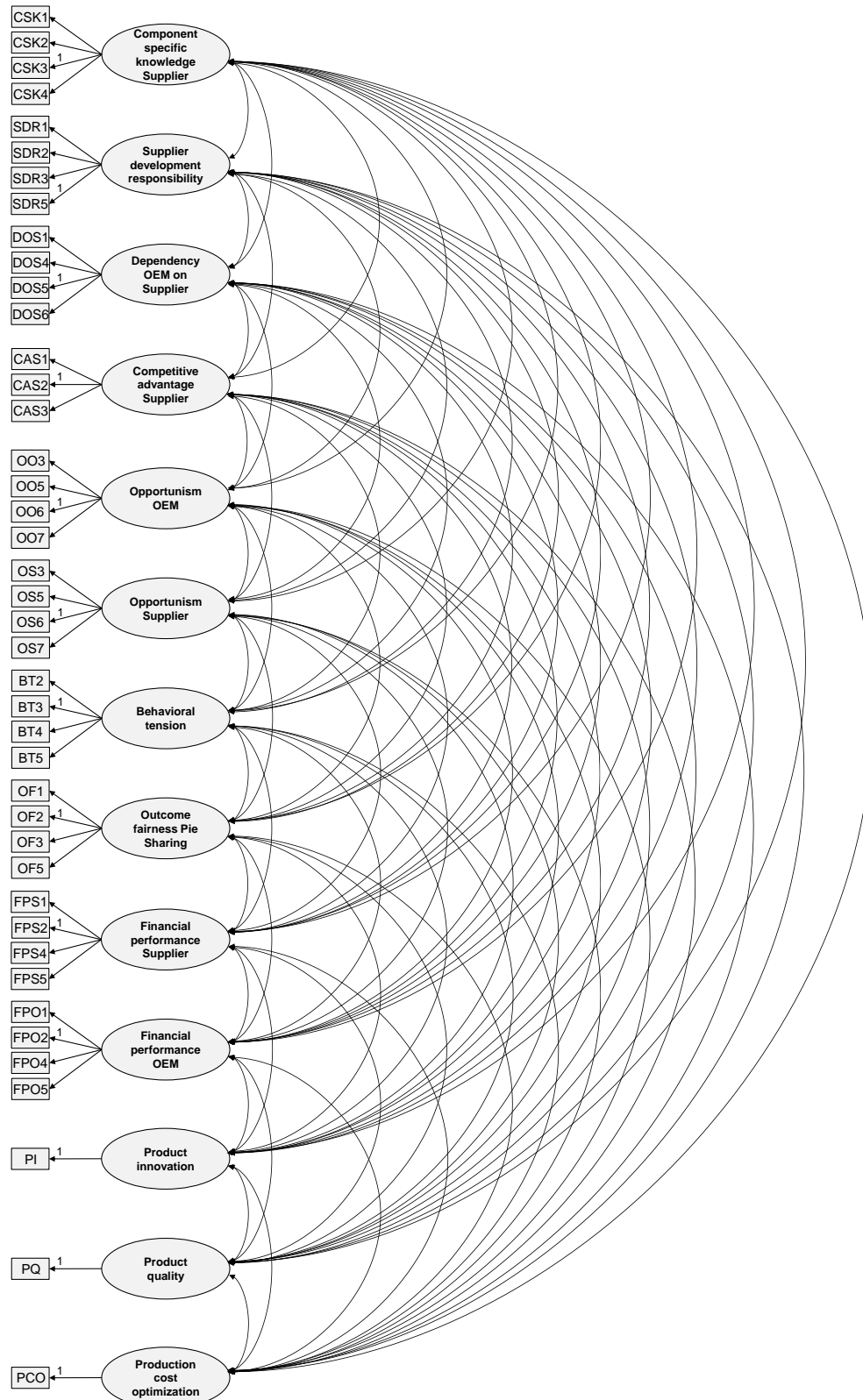


Abbildung 50: KITK optimiertes Messmodell
(Quelle: Autor)

7. Empirische Ergebnisse

Kapitel 7 analysiert die drei Forschungsmodelle dieser Arbeit anhand der in Kapitel 6 erarbeiteten empirischen Datenbasis, um eine Antwort auf die drei Forschungsfragen dieser Arbeit zu geben. Alle Forschungsmodelle werden eingeleitet mit jeweils einer kurzen wiederholenden Erläuterung des Analyseschwerpunkts. Als fundamentale Voraussetzung werden die jeweiligen Messmodelle hinsichtlich ihrer Reliabilität und Validität bewertet und analysiert, bevor es zu einer Analyse der Strukturgleichungsmodelle kommt. Dieses Kapitel gliedert sich wie folgt:

- ❖ Kapitel 7.1 analysiert das Forschungsmodell 1 „Direkter Pfad des Pie Expansion und dessen indirekte Mediatoren“ und liefert weitere empirische Erkenntnisse mittels einer Post-hoc-Datenanalyse.*
- ❖ Kapitel 7.2 analysiert das Forschungsmodell 2 „Bilateraler Opportunismus“ und liefert weitere empirische Erkenntnisse mittels einer Post-hoc-Datenanalyse.*
- ❖ Kapitel 7.3 analysiert das Forschungsmodell 3 „Einflüsse und Auswirkungen der Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing“.*

7.1. Forschungsmodell 1: Direkter Pfad des Pie Expansion und dessen indirekte Mediatoren

7.1.1. Einleitung

Das im Folgenden anhand der empirischen Daten analysierte Forschungsmodell 1 dient der Beantwortung von Forschungsfrage 1 dieser Arbeit, welche lautet: Wie können Lieferanten ihren Wettbewerbsvorteil und ihren fairen Ertragsanteil am interorganisatorisch erwirtschafteten Lieferanten-Abnehmer Entwicklungsprojekt steigern, welches im einvernehmlichen Interesse des Abnehmers liegt und aus einem gesamtpartnerschaftlichen Pie Expansion resultiert? Da sich Entwicklungspartnerschaften innerhalb der Schnittstelle mehrerer theoretischer Spannungsfelder befinden, erfolgt die Beantwortung der Forschungsfrage aus einer perspektivischen Analyse von vier Managementkonzepten: (1) Pie Expansion, (2) Pie Sharing, (3) RBV und (4) RDT. Trotz umfangreicher Literatur, welche die solitäre Anwendung dieser Managementkonzepte im Rahmen von Partnerschaften bestätigten, analysierten bisherige Forschungen nicht deren wechselwirkende Kausalzusammenhänge in Bezug auf die Dynamik zwischen Unternehmen. Die synergetische Betrachtung multipler theoretischer Managementkonzepte erlaubt es dabei, komplexeren Phänomenen der Unternehmenspraxis gerecht zu werden, da einzelne Theorien einem vollumfänglichen Analyseschwerpunkt nicht gerecht werden würden.⁷⁰⁹ Die folgende Abbildung 51 visualisiert die Schnittstellen der theoretischen Spannungsfelder.

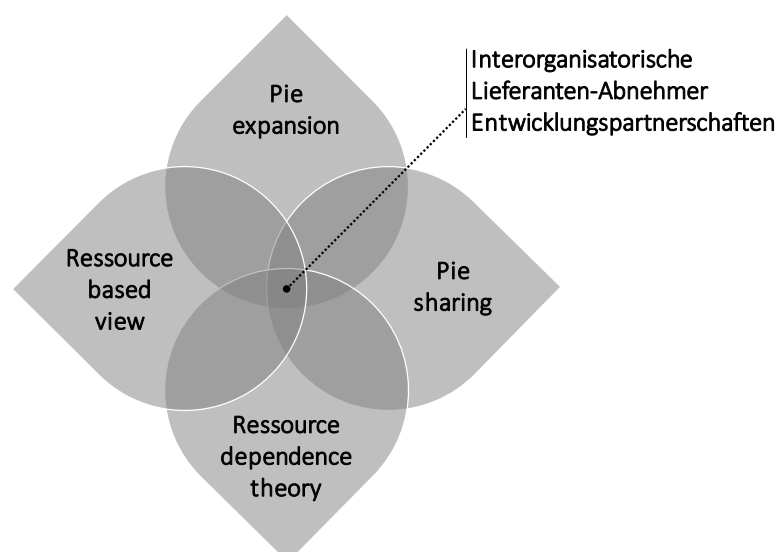


Abbildung 51: Schnittstelle theoretischer Spannungsfelder
(Quelle: Autor)

⁷⁰⁹ Vgl. Hitt et al. (2016), S. 84f; Palmatier et al. (2007), S. 189ff.

Bei der Analyse des Forschungsmodells 1 wird dabei unterschieden zwischen dem direkten Pfad des Pie Expansion und dessen indirekt wirkenden Mediatoren. Es wird hypothetisiert, dass Faktoren der RBV in direkter Form zum Pie Expansion beitragen. Dieses Pie Expansion wird jedoch indirekt beeinflusst durch interorganisatorische Abhängigkeitsbeziehungen der RDT. Ebenso wirkt die Fairness des partnerschaftlichen Pie Sharing als indirekter Einfluss auf die Größe des Pie Expansion ein. Abbildung 52 visualisiert das konzeptionelle Kausalmodell. Mittels einer Post-hoc-Analyse werden die empirischen Resultate der Modellanalyse zusätzlich bekräftigt.

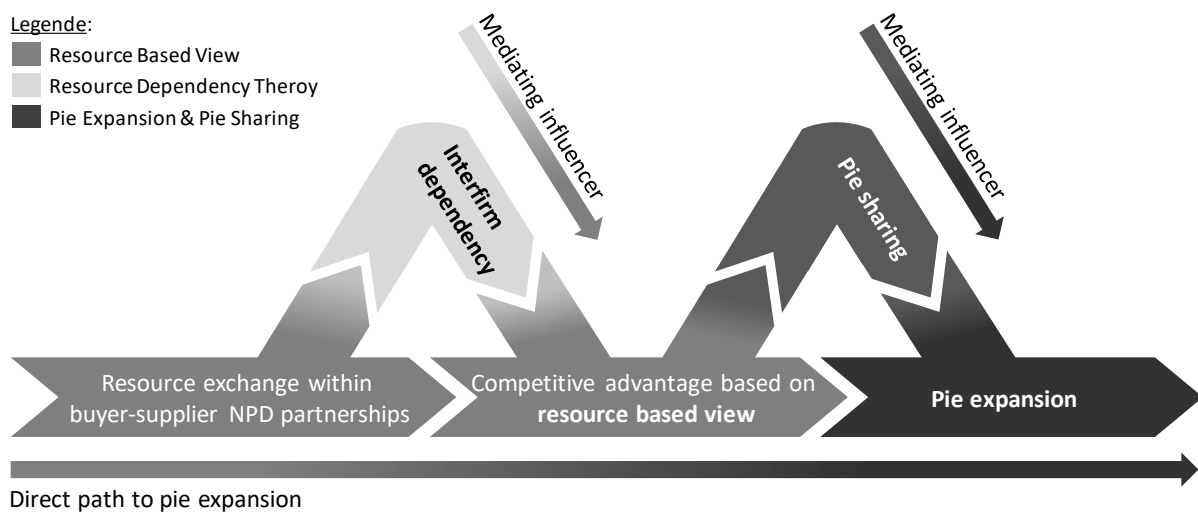


Abbildung 52: Konzeptionelles Kausalmodell
(Quelle: Autor)

7.1.2. Faktorenanalyse

Zur Bewertung der Reliabilität und Validität der reflektiven Messskalen des Messmodells wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse in SPSS-Statistics und SPSS-AMOS mittels des Maximum-Likelihood-Schätzalgorithmus durchgeführt. Die konfirmatorische Faktorenanalyse beinhaltete alle reflektiven Messskalen des Forschungsmodells, bestehend aus dessen Multi-Item und Single-Item Konstrukten. Die Model-Fit Resultate liefern den Beweis für eine gute Anpassungsgüte des theoretisch aufgestellten Modells mit den empirisch erhobenen Daten: $\chi^2_{(363)} = 481,37$; $\chi^2/df = 1,326$; CFI = 0,954; TLI = 0,945; IFI = 0,955; RNI = 0,954; SRMR = 0,0512; RMSEA = 0,047 mit 90 % Konfidenzintervall = [0,035; 0,058].⁷¹⁰ Wie in der folgenden Tabelle

⁷¹⁰ Vgl. Hair et al. (2014), S. 541ff.

34 anhand der Schätzwerte und Gütekriterien dargestellt, erfassen die reflektiven Indikatoren ihr zu messendes Konstrukt gut und liefern den Beweis für ein hinreichendes Ausmaß an Konvergenzvalidität und interner Konsistenz.

| Multiple Item Messung | Stand. Faktorladung | IR | t-Value | SE | p-Value | KITK | Cronbachs Alpha ohne Item | Cronbachs Alpha | Faktor-Reliabilität | DEV |
|---|---------------------|-------|----------------|----------------|----------------|-------|---------------------------|-----------------|---------------------|-------|
| Component specific knowledge Supplier (CSK) | | | | | | | | 0,825 | 0,828 | 0,545 |
| CSK1 | 0,722 | 0,521 | 7,682 | 0,113 | >0,001 | 0,644 | 0,782 | | | |
| CSK2 | 0,742 | 0,550 | 7,949 | 0,101 | >0,001 | 0,653 | 0,782 | | | |
| CSK3 | 0,742 | 0,550 | - ¹ | - ¹ | - ¹ | 0,668 | 0,773 | | | |
| CSK4 | 0,748 | 0,560 | 8,252 | 0,118 | >0,001 | 0,647 | 0,781 | | | |
| Supplier development responsibility (SDR) | | | | | | | | 0,868 | 0,872 | 0,629 |
| SDR1 | 0,824 | 0,679 | 11,046 | 0,086 | >0,001 | 0,755 | 0,817 | | | |
| SDR2 | 0,754 | 0,568 | 9,774 | 0,081 | >0,001 | 0,686 | 0,845 | | | |
| SDR3 | 0,768 | 0,589 | 10,148 | 0,071 | >0,001 | 0,713 | 0,838 | | | |
| SDR5 | 0,825 | 0,680 | - ¹ | - ¹ | - ¹ | 0,745 | 0,824 | | | |
| Dependency OEM on Supplier (DOS) | | | | | | | | 0,885 | 0,886 | 0,661 |
| DOS1 | 0,788 | 0,620 | 11,211 | 0,084 | >0,001 | 0,726 | 0,861 | | | |
| DOS4 | 0,798 | 0,637 | 11,126 | 0,077 | >0,001 | 0,710 | 0,866 | | | |
| DOS5 | 0,850 | 0,723 | - ¹ | - ¹ | - ¹ | 0,798 | 0,832 | | | |
| DOS6 | 0,815 | 0,665 | 11,817 | 0,076 | >0,001 | 0,764 | 0,846 | | | |
| Competitive advantage Supplier (CAS) | | | | | | | | 0,847 | 0,849 | 0,653 |
| CAS1 | 0,823 | 0,678 | 10,576 | 0,094 | >0,001 | 0,737 | 0,767 | | | |
| CAS2 | 0,843 | 0,711 | - ¹ | - ¹ | - ¹ | 0,740 | 0,763 | | | |
| CAS3 | 0,755 | 0,571 | 9,447 | 0,087 | >0,001 | 0,674 | 0,826 | | | |
| Outcome fairness Pie Sharing (OF) | | | | | | | | 0,892 | 0,892 | 0,675 |
| OF1 | 0,820 | 0,672 | 11,664 | 0,075 | >0,001 | 0,758 | 0,863 | | | |
| OF2 | 0,862 | 0,743 | - ¹ | - ¹ | - ¹ | 0,798 | 0,847 | | | |
| OF3 | 0,821 | 0,675 | 12,155 | 0,074 | >0,001 | 0,755 | 0,864 | | | |
| OF5 | 0,781 | 0,610 | 11,077 | 0,078 | >0,001 | 0,738 | 0,870 | | | |
| Financial performance Supplier (FPS) | | | | | | | | 0,902 | 0,902 | 0,701 |
| FPS1 | 0,851 | 0,724 | 15,251 | 0,062 | >0,001 | 0,801 | 0,867 | | | |
| FPS2 | 0,943 | 0,889 | - ¹ | - ¹ | - ¹ | 0,848 | 0,849 | | | |
| FPS4 | 0,840 | 0,706 | 14,762 | 0,058 | >0,001 | 0,795 | 0,869 | | | |
| FPS5 | 0,695 | 0,483 | 10,001 | 0,069 | >0,001 | 0,686 | 0,906 | | | |
| Financial performance OEM (FPO) | | | | | | | | 0,907 | 0,911 | 0,720 |
| FPO1 | 0,840 | 0,705 | 14,387 | 0,063 | >0,001 | 0,780 | 0,884 | | | |
| FPO2 | 0,914 | 0,836 | - ¹ | - ¹ | - ¹ | 0,841 | 0,862 | | | |
| FPO4 | 0,873 | 0,761 | 14,928 | 0,060 | >0,001 | 0,832 | 0,867 | | | |
| FPO5 | 0,759 | 0,577 | 11,322 | 0,079 | >0,001 | 0,722 | 0,907 | | | |

Anmerkungen. IR = Indikator Reliabilität (quadrierte Faktorladung), t-Value = Critical Ratio, SE = Standardfehler, KITK = Korrigierte Item-to-Total Korrelation, DEV = durchschnittlich erfasste Varianz. P-Value Level via two-tailed t-Test.

¹ Faktorladung des Referenzindikators auf 1 fixiert aufgrund von Messungszwecken.

Tabelle 34: Ergebnis Faktorenanalyse Modell 1
(Quelle: Autor)

Die KITK der Indikatoren befinden sich deutlich oberhalb der Mindestanforderung von $\geq 0,500$ in einem Wertebereich zwischen 0,644 und 0,848.⁷¹¹ Die Messung des Cronbachs Alpha der Konstrukte weist auf eine entsprechend hohe Interne-Konsistenz-Reliabilität hin und befindet sich in einem Wertebereich zwischen 0,825 und 0,907 ebenfalls deutlich über dem Akzeptanzniveau $\alpha \geq 0,700$.⁷¹² Die standardisierten Faktorladungen deuten auf hohe Korrelationen zwischen den jeweiligen Indikatoren und ihren Konstrukten hin und erfüllen das gängige Cut-Off Kriterium mit Werten $\lambda_i \geq 0,700$.⁷¹³ Die daraus resultierenden Indikatorreliabilitäten (IR) befinden sich in einem Wertebereich zwischen 0,483 und 0,889. Die einzelnen Indikatoren sind damit in der Lage, 48 % bis 89 % der Varianz des Konstruktes zu erklären, und das Akzeptanzniveau $\text{rel}(x_i) \geq 0,400$ bzw. $\geq 40\%$ wird durchgängig erfüllt.⁷¹⁴ Die Konstrukte werden demnach gut durch ihre Indikatoren repräsentiert. Die statistische Signifikanz der Faktorladungen wird mit Hilfe des t-Tests bestätigt und die Nullhypothese $H_0: \lambda_i = 0$ kann verworfen werden, da im p-Value über alle Indikatoren eine Wahrscheinlichkeit von $\leq 0,001$ gegeben ist.⁷¹⁵ Der Signifikanztest bzw. t-Value der Faktorladung wird in SPSS-AMOS in Form des Critical Ratio (CR) bestimmt und berechnet sich aus dem Quotienten aus Kovarianz und Standardfehler (SE).⁷¹⁶ Mit einer unterstellten Irrtumswahrscheinlichkeit i.H.v. 5 % erfüllt der CR bei $\geq 1,96$ das Akzeptanzniveau.⁷¹⁷ Der berechnete CR der Indikatoren befindet sich in einem Wertebereich zwischen 7,682 und 15,251 und erreicht das Akzeptanzniveau daher deutlich. Die jeweiligen SE unterschreiten in einem Bereich von 0,058 und 0,118 die notwendige Niveaugüte $\leq 0,20$, wodurch die Maximum-Likelihood-Schätzung als valide erscheint.⁷¹⁸ Auf Konstruktebene kann die Reliabilität mit Hilfe der erfassten Faktorreliabilität und der DEV ebenfalls bestätigt werden. Die Faktorreliabilität befindet sich in einem Wertebereich zwischen 0,828 und 0,911 und die DEV in einem Wertebereich zwischen 0,545 und 0,720, wodurch die Erfüllung der Mindestanforderung $\text{rel}(\xi_j) \geq 0,600$ und $\text{DEV} \geq 0,500$ gegeben ist. Da die DEV bei allen gemessenen Konstrukten $\geq 0,500$ beträgt, kann ebenfalls von einer Konvergenzvalidität ausgegangen werden.⁷¹⁹

⁷¹¹ Vgl. Zaichkowsky (1985), S. 343.

⁷¹² Vgl. Nunnally (1978), S. 245.

⁷¹³ Vgl. Hair et al. (2014), S. 617.

⁷¹⁴ Vgl. Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 402.

⁷¹⁵ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 16.

⁷¹⁶ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 377.

⁷¹⁷ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 377.

⁷¹⁸ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 404.

⁷¹⁹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 168.

Die Diskriminanzvalidität wurde bewertet und bestätigt nach dem Fornell-Larcker-Kriterium. Die DEV der jeweiligen Konstrukte ist deutlich größer als die quadrierten Korrelationen des Konstruktes mit seinen restlichen Konstrukten.⁷²⁰ Die DEV befindet sich in einem Wertebereich zwischen 0,545 und 0,720, die quadrierten Korrelationen der Konstrukte hingegen in einem weitaus kleineren Wertebereich zwischen 0,000 und 0,484. Damit ist eine signifikante Unterscheidung der jeweiligen Konstrukte gegeben.⁷²¹ Auf eine zusätzliche Berechnung des χ^2 -Differenztests wird verzichtet, da bereits das Fornell-Larcker-Kriterium einer deutlich strengeren Güte zur Bestimmung der Diskriminanzvalidität unterliegt. Tabelle 35 liefert den Überblick der Berechnungsergebnisse zur Bestimmung der Diskriminanzvalidität.

| | Mean | SD | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) |
|----------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (1) FPO | 3,267 | 0,849 | 0,720 | 0,000 | 0,097 | 0,019 | 0,086 | 0,144 | 0,021 | 0,113 | 0,053 | 0,073 |
| (2) FPS | 3,257 | 0,844 | -0,008 | 0,701 | 0,031 | 0,262 | 0,067 | 0,046 | 0,018 | 0,020 | 0,003 | 0,031 |
| (3) CAS | 3,635 | 0,810 | 0,312** | 0,175 | 0,653 | 0,132 | 0,211 | 0,233 | 0,247 | 0,068 | 0,121 | 0,148 |
| (4) OF | 2,961 | 0,816 | 0,139 | 0,512*** | 0,364*** | 0,675 | 0,067 | 0,171 | 0,024 | 0,100 | 0,121 | 0,124 |
| (5) SDR | 3,714 | 0,907 | 0,293** | 0,259** | 0,459*** | 0,258** | 0,629 | 0,484 | 0,232 | 0,088 | 0,122 | 0,187 |
| (6) DOS | 3,398 | 0,904 | 0,379*** | 0,214* | 0,483*** | 0,413*** | 0,696*** | 0,661 | 0,167 | 0,047 | 0,209 | 0,306 |
| (7) CSK | 3,699 | 0,696 | 0,146 | 0,135 | 0,497*** | 0,155 | 0,482*** | 0,409*** | 0,545 | 0,055 | 0,079 | 0,082 |
| (8) PI | 3,560 | 0,945 | 0,336** | 0,143* | 0,260*** | 0,316*** | 0,296*** | 0,216*** | 0,235** | 1,000 | 0,197 | 0,047 |
| (9) PQ | 4,050 | 0,774 | 0,230** | 0,054 | 0,348*** | 0,348*** | 0,349*** | 0,457*** | 0,281** | 0,444*** | 1,000 | 0,280 |
| (10) PCO | 3,120 | 0,918 | 0,270*** | 0,177 | 0,385** | 0,352*** | 0,432*** | 0,553* | 0,287* | 0,217** | 0,529*** | 1,000 |

Anmerkungen. Korrelationskoeffizienten unterhalb und quadrierte Korrelationskoeffizienten (shared variance R²) oberhalb der Diagonale. Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) fett hervorgehoben auf der Diagonale. Bei Single-Item-Konstrukten DEV = 1,000. * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001 (two-tailed).

Tabelle 35: Konstrukt Korrelations Matrix und deskriptive Statistik Modell 1
(Quelle: Autor)

Die Reliabilität und Validität der reflektiven Messskalen des Messmodells können damit bestätigt und die aufgeführten Indikatoren zur Messung ihrer Konstrukte uneingeschränkt herangezogen werden.

7.1.3. Strukturgleichungsmodellierung

Zur Bewertung der Reliabilität und Validität des Pfadmodells wurde eine Strukturgleichungsmodellierung in SPSS-AMOS mit Hilfe des Maximum-Likelihood-Schätzalgorithmus durchgeführt. Die Model-Fit Resultate liefern den Beweis für eine gute Anpassungsgüte des theoretisch aufgestellten Modells hinsichtlich der empirisch erhobenen

⁷²⁰ Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 46.

⁷²¹ Vgl. Hair et al. (2014), S. 618.

Daten: $\chi^2_{(199)} = 296,37$; $\chi^2/df = 1,489$; CFI = 0,942; TLI = 0,932; IFI = 0,943; RNI = 0,942; SRMR = 0,093; RMSEA = 0,058 mit 90 % Konfidenzintervall = [0,044; 0,071].⁷²² Der χ^2/df Test unterschreitet mit 1,489 die Akzeptanzschwelle von ≤ 3 deutlich, welches nach Bereinigung der Freiheitsgrade auf einen guten Model-Fit zwischen der empirisch erhobenen Varianz-Kovarianzmatrix und der modelltheoretischen Varianz-Kovarianzmatrix hin deutet.⁷²³ Dies kann durch einen berechneten RMSEA i.H.v. 0,058 mit 90 % Konfidenzintervall i.H.v. 0,045 LO90 und 0,065 HI90 zusätzlich bestätigt werden, welcher das geforderte Cut-Off Kriterium von $\leq 0,080$ selbst bei der obersten 90 % Intervallgrenze unterschreitet.⁷²⁴ Bei den deskriptiven Gütekriterien lässt sich mit einem berechneten SRMR i.H.v. 0,093 die geforderte Unterschreitung des Cut-Off von $\leq 0,100$ ebenfalls bestätigen.⁷²⁵ Bei den modellvergleichenden Verfahren wird das Akzeptanzniveau mit einem CFI = 0,942; TLI = 0,932; IFI = 0,943; RNI = 0,942 erreicht. Im Rahmen der Berechnung und Interpretation der Modellbeurteilungskriterien sei vermerkt, dass bereits die drei Gütekriterien χ^2/df , RMSEA und CFI eine oftmals ausreichend genaue Approximation der Güte des Model-Fit erlauben.⁷²⁶ In Summe kann in Anbetracht der Gütekriterien von einem guten Model-Fit ausgegangen und das Gesamtmodell bestätigt werden. Die folgende Tabelle 36 und Abbildung 53 zeigen die Resultate der Strukturgleichungsmodellierung und liefern Indiz dafür, dass alle Hypothesen aufgrund der drei folgenden Ergebnisse bestätigt werden können: Erstens, alle standardisierten Pfadkoeffizienten weisen positive (+) kausale Ursache-Wirkungs-Richtungen auf, wie hypothetisiert. Zweitens, alle standardisierten Pfadkoeffizienten liefern Indiz für eine substantielle kausale Effektstärke innerhalb der Bandbreite von $\beta = 0,187_{CAS \rightarrow PCO}$ und $\beta = 0,703_{SDR \rightarrow DOS}$. Drittens, die statistische Signifikanz der Pfadkoeffizienten kann mittels des t-Value in einem Bereich zwischen 2,00 und 7,829 und des p-Value $\leq 0,05$ bestätigt werden. Die Standardfehler der Pfadkoeffizienten liegen in einem zuverlässigen Bereich zwischen 0,080 und 0,141 deutlich unterhalb des Akzeptanzniveaus von $\leq 0,200$.

⁷²² Vgl. Hair et al. (2014), S. 541ff.

⁷²³ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 13; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 203f.

⁷²⁴ Vgl. Browne/Cudeck (1993), S. 136ff.

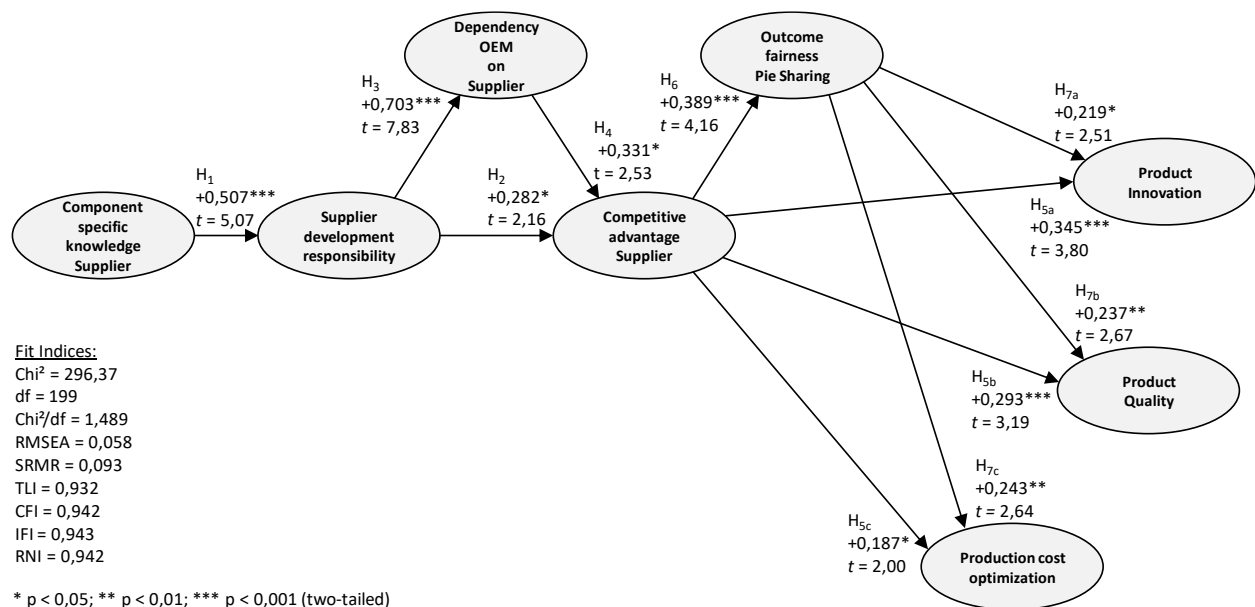
⁷²⁵ Vgl. Hu/Bentler (1999), S. 27.

⁷²⁶ Vgl. Hair et al. (2014), S. 751f.

| Kausale Ursache- Wirkungsrichtungen | | | Unstandard. Schätzung | SE | t-Value | p-Value |
|--|------|-----|--------------------------|-------|---------|---------|
| SDR | <--- | CSK | 0,715 | 0,141 | 5,07 | < 0,001 |
| DOS | <--- | SDR | 0,663 | 0,085 | 7,83 | < 0,001 |
| CAS | <--- | DOS | 0,284 | 0,112 | 2,53 | 0,011 |
| CAS | <--- | SDR | 0,229 | 0,106 | 2,16 | 0,031 |
| OF | <--- | CAS | 0,416 | 0,100 | 4,16 | < 0,001 |
| PI | <--- | OF | 0,243 | 0,097 | 2,51 | 0,012 |
| PQ | <--- | OF | 0,215 | 0,080 | 2,67 | 0,008 |
| PCO | <--- | OF | 0,262 | 0,099 | 2,64 | 0,008 |
| PI | <--- | CAS | 0,410 | 0,108 | 3,80 | < 0,001 |
| PQ | <--- | CAS | 0,283 | 0,089 | 3,19 | < 0,001 |
| PCO | <--- | CAS | 0,216 | 0,108 | 2,00 | 0,046 |

Anmerkungen. t-Value = Critical Ratio, SE = Standardfehler, p-Value Level via two-tailed t-Test.

Tabelle 36: Nicht standardisierte Bewertungsergebnisse Modell 1
(Quelle: Autor)



Anmerkungen. Pfadkoeffizienten als standardisiertes Bewertungsergebnis.

Abbildung 53: Resultate Pfadanalyse Modell 1
(Quelle: Autor)

In Zustimmung zu **H₁**: $CAS_{(+)} \rightarrow SDR$, beeinflusst die Entwicklungskompetenz des Lieferanten positiv die ihm übertragene Entwicklungsverantwortung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft ($\beta = 0,507$; $p < 0,001$). Die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern ($\beta = 0,282$; $p < 0,05$), wie in **H₂**: $SDR_{(+)} \rightarrow CAS$ behauptet. In Zustimmung zu **H₃**: $SDR_{(+)} \rightarrow DOS$ und **H₄**: $DOS_{(+)} \rightarrow CAS$ führt eine größere Entwicklungsverantwortung des Lieferanten zu einer größeren Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten ($\beta = 0,703$; $p < 0,001$), welches den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern positiv mediiert

($\beta = 0,331$; $p < 0,05$). In Bezug auf die Höhe des Wettbewerbsvorteils des Lieferanten konnten folgende Effekte auf das Pie Sharing und Pie Expansion gemessen werden. Wie in **H₅**: $CAS_{(+)} \rightarrow PI; PQ; PCO$ angenommen, beeinflusst der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten positiv die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von Produktinnovation ($\beta = 0,345$; $p < 0,001$), Produktqualität ($\beta = 0,293$; $p < 0,001$) und Produktkostenoptimierung ($\beta = 0,187$; $p < 0,05$). In Zustimmung zu **H₆**: $CAS_{(+)} \rightarrow OF$ führt ein höherer Wettbewerbsvorteil des Lieferanten dazu, dass sich die Fairness im partnerschaftlichen Pie Sharing zwischen Lieferant und Abnehmer aus Sicht des Lieferanten erhöht ($\beta = 0,389$; $p < 0,001$). In Übereinstimmung mit **H₇**: $OF_{(+)} \rightarrow PI; PQ; PCO$ beeinflusst Pie Sharing Fairness innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft positiv die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von Produktinnovation ($\beta = 0,219$; $p < 0,05$), Produktqualität ($\beta = 0,237$; $p < 0,01$) und Produktkostenoptimierung ($\beta = 0,243$; $p < 0,01$).

Neben den oben geschilderten Resultaten bezüglich der direkten Effekte, wurden vier indirekte Mediationen in Forschungsmodell 1 mit Hilfe der drei gängigsten Analysemethoden in Tabelle 37 bewertet. Erstens, basierend auf der Causal-Steps-Methode von Baron & Kenny konnten partielle Mediationen bei allen vier indirekten Mediator-Kausalitäten festgestellt werden.⁷²⁷ Der direkte Effekt, ausgelöst von der jeweiligen unabhängigen Variable zu der Ergebnisvariable, war in allen Fällen niedriger, wenn die entsprechende Mediator-Variable inkludiert wurde (C' Pfad), gegenüber dem totalen Effekt exklusive Mediatorvariablen (C Pfad). Zweitens, weitere Bestätigung lieferte der z-Test nach Sobels, welcher gemessen über die nicht standardisierten Pfadkoeffizienten und Standardfehler das notwendige Akzeptanzniveau $z\text{-Score} \geq 1,96$ in allen Fällen überschritten hat und sich damit der Mediatoreffekt signifikant von 0 unterscheidet.⁷²⁸ Drittens und aufgrund der Kritik, dass Sobels z-Test keiner Normalverteilung unterliegt und weniger belastbare Ergebnisse liefert, wurde zur Prüfung des Einflusses der Mediator-Variablen die Signifikanz der indirekten Effekte gemäß der Methode von Zhao et al. bestimmt.⁷²⁹ Hierfür wurde im Rahmen der vier mediierenden Einflüsse von Forschungsmodell 1 die Signifikanz der jeweiligen indirekten Effekte mittels der Bootstrapping Methode berechnet, welche gemäß Preacher & Hayes die

⁷²⁷ Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1176f.

⁷²⁸ Vgl. Sobels (1982), S. 290ff.

⁷²⁹ Vgl. Zhao et al. (2010), S. 204.

belastbarste Methode darstellt.⁷³⁰ Gemäß Empfehlung von Preacher und Hayes wurden 5000 Bootstrap Stichprobenwiederholungen mittels SPSS-AMOS bei einem 95%igen Bias-korrigierten Konfidenzintervall durchgeführt.⁷³¹ Die Bootstrap Ergebnisse bestätigen die Signifikanz der indirekten Effekte des A-B Pfads.

| | SDR --> DOS --> CAS <i>Mediator: DOS</i> | CAS --> OF --> PI <i>Mediator: OF</i> | CAS --> OF --> PQ <i>Mediator: OF</i> | CAS --> OF --> PCO <i>Mediator: OF</i> |
|---|---|--|--|---|
| Totaler Effekt (C Pfad exkl. Mediator) | 0,514*** | 0,433*** | 0,390*** | 0,285*** |
| Direkter Effekt (C' Pfad inkl. Mediator) | 0,282* | 0,345*** | 0,293*** | 0,187* |
| Indirekter Effekt (A-B Pfad inkl. Mediator) | 0,233* | 0,085** | 0,092* | 0,095** |
| Mediation z-Score | 2,41 | 2,15 | 2,26 | 2,23 |
| Art der Mediation | Partielle Mediation | Partielle Mediation | Partielle Mediation | Partielle Mediation |

Anmerkungen. Pfadkoeffizienten als standardisiertes Bewertungsergebnis. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ (two-tailed).

Tabelle 37: Mediation Test Modell 1

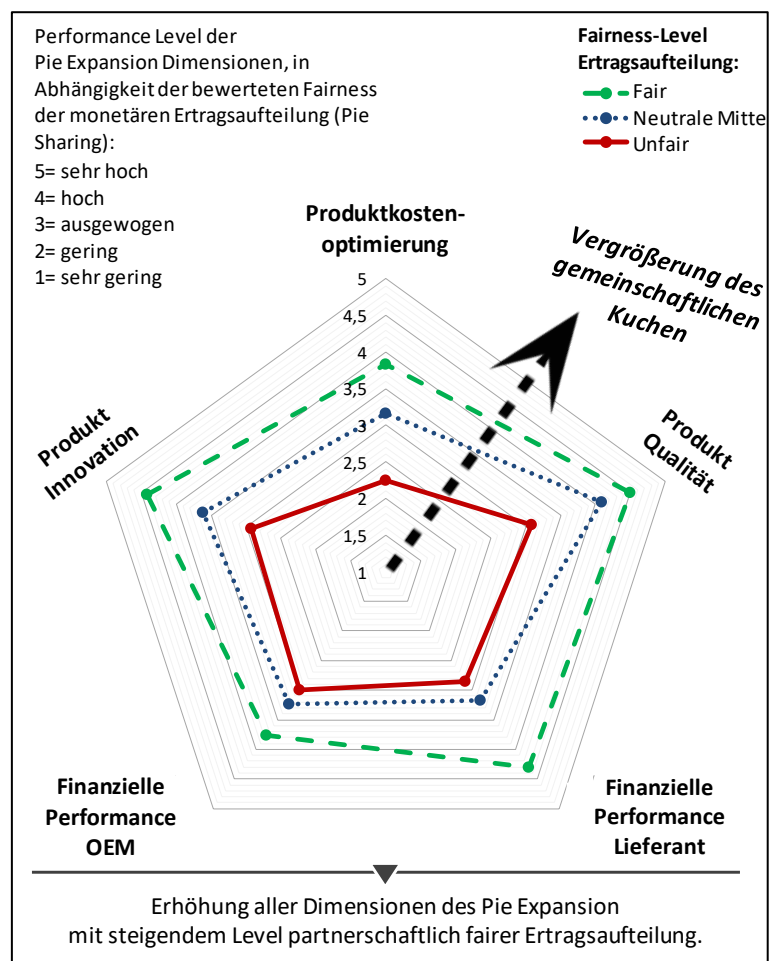
(Quelle: Vgl. Preacher/Hayes (2004), S. 717ff; Sobels (1982), S.290ff; Baron/Kenny (1986), S. 1176f)

Die Ergebnisse der statistischen Auswertung zeigten, dass das theoretische Forschungsmodell 1 mit den empirischen Daten bestätigt werden konnte. Zusammenfassend können aus den statistischen Berechnungen der Strukturgleichungsmodellierung und den bestätigten Kausalhypothesen daher folgende empirische Ergebnisse gezogen werden: Die Höhe der Lieferanten-Entwicklungscompetenz beeinflusst positiv das Ausmaß der beauftragten Entwicklungsverantwortung, welche der OEM an den Lieferanten im Rahmen der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft überträgt. Durch das erhöhte Ausmaß an Entwicklungsverantwortung ist der Lieferant in der Lage, seinen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Mitbewerbern zu vergrößern, da der integrierte Lieferant partnerschaftsspezifische Kompetenzen über das Produkt und die Entwicklungsorganisation des OEM aufbaut. Zusätzlich führt eine erhöhte Entwicklungsverantwortung des Lieferanten dazu, dass der Abnehmer einer größeren Abhängigkeit gegenüber dem integrierten Lieferanten ausgesetzt ist, welches den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten zusätzlich verstärkt. Induziert durch die Höhe des Wettbewerbsvorteils des Lieferanten konnten dabei mehrere Effekte auf das Pie Sharing und Pie Expansion gemessen werden. Erstens, der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten beeinflusst positiv die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von Produktinnovation, Produktqualität

⁷³⁰ Vgl. Preacher/Hayes (2004), S. 717ff.

⁷³¹ Vgl. Preacher/Hayes (2008), S. 889.

zu erforschen. Das Ergebnis spiegelt sich in Effekten des Pie Sharing auf Determinanten des Pie Expansion wider, welches die Resultate aus Kapitel 7.1.3 weiter stützt. Die Daten des Konstruktes Outcome Fairness Pie Sharing (OF) wurden hierfür in drei Kategorien unterteilt: faires Pie Sharing; neutrale Mitte; unfaires Pie Sharing innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaft. Alle drei Fairness-Kategorien wurden, wie die folgende Abbildung 55 zeigt, im Rahmen einer Radar-Chart-Analyse gegen die fünf Determinanten des Pie Expansion gemessen: Produktinnovation, -qualität, -kosten sowie die finanzielle Performance beider Partner aus den gemeinsamen Entwicklungstätigkeiten.



Anmerkungen. Clusterbildung Outcome Fairness (OF): Faires Pie Sharing = Konstrukt Mittelwert: 4,5; neutrale Mitte = Konstrukt Mittelwert: 3,0; unfaires Pie Sharing = Konstrukt Mittelwert: 1,5

Abbildung 55: Fairness Stufen Pie Sharing
 (Quelle: Autor)

In Übereinstimmung mit der Strukturgleichungsmodellierung aus Kapitel 7.1.3 weist die Radar-Chart-Analyse auf signifikante Auswirkungen auf das Pie Expansion in allen fünf Kategorien hin, in Abhängigkeit von der Fairness des Pie Sharing. Produkteigenschaften in Form von Kosten, Qualität und Innovation sowie finanzielle Performance-Indikatoren beider Partner wurden durch die Lieferanten als wesentlich besser eingestuft, wenn die

interorganisatorische Produktentwicklung auf einer fairen finanziellen Ertragsaufteilung zwischen Abnehmer und Lieferant beruht. Bei unfairen Ertragsaufteilungen befinden sich diese Determinanten hingegen tendenziell auf einem moderaten oder sogar unteren und damit unbefriedigenden Level.

7.2. Forschungsmodell 2: Bilateraler Opportunismus

7.2.1. Einleitung

Das im Folgenden anhand der empirischen Daten analysierte Forschungsmodell 2 dient der Beantwortung von Forschungsfrage 2 dieser Arbeit, welche lautet: Unterliegen interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften einer opportunistischen Parität und welche reziproken Effekte übt bilateraler Opportunismus auf die finanzielle Performance beider Unternehmenspartner aus? Als Forschungsgrundlage orientiert sich dieses Kapitel an der Social Exchange Theory, welche ein zweiseitig bedingtes Austauschverhalten beider Partner unterstellt. Reziproke Verhaltensweisen sind dabei eingebettet in wechselseitige Reaktionen gleicher Natur, in der eine partnerschaftliche Belohnung mit Belohnung und eine partnerschaftliche Bestrafung mit Bestrafung erwidert wird. Übersetzt auf die im Forschungsmodell 2 zu analysierenden Effekte und Konsequenzen eines bilateralen Opportunismus im Kontext von Entwicklungspartnerschaften bedeutet dies: „Agiert mein Partner opportunistisch mir gegenüber, agiere ich opportunistisch gegenüber meinem Partner.“ Forschungsmodell 2 stellt Opportunismus in den Forschungsmittelpunkt der Analyse. Darüber hinaus wird mittels einer Post-hoc-Analyse der „opportunistische Fit“ zwischen Partnern bewertet, um zu beurteilen, ob sich derartige Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften innerhalb einer opportunistischen Parität auf gleicher Augenhöhe befinden, oder ein Ungleichgewicht aufgrund eines einseitig dominierenden Opportunismus gegeben ist. Hierzu wird eigens ein Messmodell namens „Zone der opportunistischen Parität“ entwickelt.

7.2.2. Faktorenanalyse

Zur Bewertung der Reliabilität und Validität der reflektiven Messskalen des Messmodells wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse in SPSS-Statistics und SPSS-AMOS mit Hilfe des Maximum-Likelihood-Schätzalgorithmus durchgeführt. Die folgende Abbildung 56 visualisiert

den Bewertungsaufbau und die Ergebnisse der Faktorenanalyse. Die Model-Fit Resultate liefern den Beweis für eine gute Anpassungsgüte des theoretisch aufgestellten Modelles mit den empirisch erhobenen Daten: $\chi^2_{(237)} = 302,7$; $\chi^2/df = 1,277$; CFI = 0,974; TLI = 0,969; IFI = 0,974; RNI = 0,974; SRMR = 0,045; RMSEA = 0,044 mit 90 % Konfidenzintervall = [0,027; 0,058].⁷³² Wie in der folgenden Tabelle 38 anhand der Schätzwerte und Gütekriterien dargestellt, erfassen die reflektiven Indikatoren ihr zu messendes Konstrukt gut und liefern den Beweis für ein hinreichendes Ausmaß an Konvergenzvalidität und interner Konsistenz.

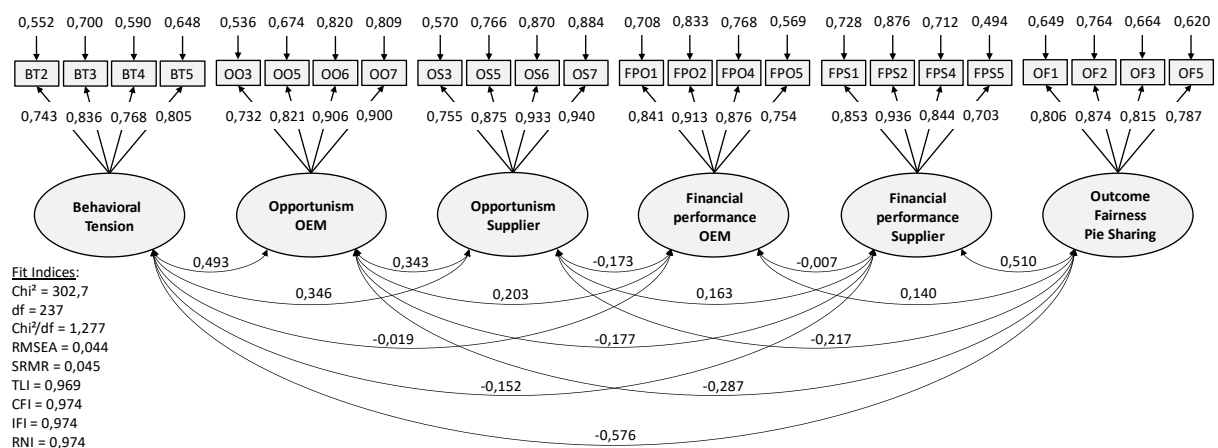


Abbildung 56: Resultate konfirmatorische Faktorenanalyse Modell 2
(Quelle: Autor)

⁷³² Vgl. Hair et al. (2014), S. 541ff.

| Multiple Item Messung | Stand. Faktorladung | IR | t-Value | SE | p-Value | KITK | Cronbachs Alpha ohne Item | Cronbachs Alpha | Faktor-Reliabilität | DEV |
|--------------------------------------|---------------------|-------|---------|-------|---------|-------|---------------------------|-----------------|---------------------|-------|
| Behavioal tension (BT) | | | | | | | | 0,864 | 0,868 | 0,622 |
| BT2 | 0,743 | 0,553 | 9,665 | 0,074 | > 0,001 | 0,679 | 0,840 | | | |
| BT3 | 0,836 | 0,700 | -,1 | -,1 | -,1 | 0,765 | 0,809 | | | |
| BT4 | 0,768 | 0,590 | 9,928 | 0,068 | > 0,001 | 0,698 | 0,835 | | | |
| BT5 | 0,805 | 0,648 | 11,080 | 0,074 | > 0,001 | 0,734 | 0,817 | | | |
| Opportunism OEM (OO) | | | | | | | | 0,906 | 0,907 | 0,710 |
| OO3 | 0,732 | 0,536 | 10,848 | 0,067 | > 0,001 | 0,706 | 0,906 | | | |
| OO5 | 0,821 | 0,674 | 13,353 | 0,065 | > 0,001 | 0,783 | 0,880 | | | |
| OO6 | 0,906 | 0,820 | -,1 | -,1 | -,1 | 0,839 | 0,859 | | | |
| OO7 | 0,900 | 0,809 | 16,192 | 0,058 | > 0,001 | 0,827 | 0,864 | | | |
| Opportunism Supplier (OS) | | | | | | | | 0,930 | 0,931 | 0,772 |
| OS3 | 0,755 | 0,570 | 12,165 | 0,064 | > 0,001 | 0,741 | 0,939 | | | |
| OS5 | 0,875 | 0,766 | 16,972 | 0,057 | > 0,001 | 0,854 | 0,903 | | | |
| OS6 | 0,933 | 0,870 | -,1 | -,1 | -,1 | 0,872 | 0,897 | | | |
| OS7 | 0,940 | 0,884 | 21,205 | 0,047 | > 0,001 | 0,881 | 0,894 | | | |
| Financial performance Supplier (FPS) | | | | | | | | 0,902 | 0,903 | 0,703 |
| FPS1 | 0,853 | 0,728 | 15,344 | 0,062 | > 0,001 | 0,801 | 0,867 | | | |
| FPS2 | 0,936 | 0,876 | -,1 | -,1 | -,1 | 0,848 | 0,849 | | | |
| FPS4 | 0,844 | 0,712 | 14,840 | 0,058 | > 0,001 | 0,795 | 0,869 | | | |
| FPS5 | 0,703 | 0,494 | 10,197 | 0,069 | > 0,001 | 0,686 | 0,906 | | | |
| Financial performance OEM (FPO) | | | | | | | | 0,907 | 0,911 | 0,719 |
| FPO1 | 0,841 | 0,708 | 14,389 | 0,063 | > 0,001 | 0,780 | 0,884 | | | |
| FPO2 | 0,913 | 0,833 | -,1 | -,1 | -,1 | 0,841 | 0,862 | | | |
| FPO4 | 0,876 | 0,768 | 14,893 | 0,061 | > 0,001 | 0,832 | 0,867 | | | |
| FPO5 | 0,754 | 0,569 | 11,194 | 0,080 | > 0,001 | 0,722 | 0,907 | | | |
| Outcome fairness Pie Sharing (OF) | | | | | | | | 0,892 | 0,892 | 0,674 |
| OF1 | 0,806 | 0,649 | 11,684 | 0,072 | > 0,001 | 0,758 | 0,863 | | | |
| OF2 | 0,874 | 0,764 | -,1 | -,1 | -,1 | 0,798 | 0,847 | | | |
| OF3 | 0,815 | 0,664 | 12,275 | 0,072 | > 0,001 | 0,755 | 0,864 | | | |
| OF5 | 0,787 | 0,620 | 11,684 | 0,075 | > 0,001 | 0,738 | 0,870 | | | |

Anmerkungen. IR = Indikator Reliabilität (quadrierte Faktorladung), t-Value = Critical Ratio, SE = Standardfehler, KITK = Korrigierte Item-to-Total-Korrelation, DEV = durchschnittlich erfasste Varianz. P-Value Level via two-tailed Test.

¹ Faktorladung des Referenzindikators auf 1 fixiert aufgrund von Messungszwecken.

Tabelle 38: Ergebnis Faktorenanalyse Modell 2
(Quelle: Autor)

Die KITK der Indikatoren befinden sich deutlich oberhalb der Mindestanforderung von $\geq 0,500$ in einem Wertebereich zwischen 0,679 und 0,881.⁷³³ Die Messung des Cronbachs Alpha der Konstrukte weist auf eine entsprechend hohe Interne-Konsistenz-Reliabilität hin und befindet sich in einem Wertebereich zwischen 0,864 und 0,930 ebenfalls deutlich über dem Akzeptanzniveau $\alpha \geq 0,700$.⁷³⁴ Die standardisierten Faktorladungen deuten auf hohe Korrelationen zwischen den jeweiligen Indikatoren und ihren Konstrukten hin und erfüllen das

⁷³³ Vgl. Zaichkowsky (1985), S. 343.

⁷³⁴ Vgl. Nunnally (1978), S. 245.

gängige Cut-Off Kriterium mit Werten $\lambda_i \geq 0,700$.⁷³⁵ Die daraus resultierenden Indikatorreliabilitäten (IR) befinden sich in einem Wertebereich zwischen 0,494 und 0,884. Die einzelnen Indikatoren sind damit in der Lage, 49 % bis 88 % der Varianz des Konstruktes zu erklären, und das Akzeptanzniveau $\text{rel}(x_i) \geq 0,400$ bzw. $\geq 40\%$ wird durchgängig erfüllt.⁷³⁶ Die Konstrukte werden demnach gut durch ihre Indikatoren repräsentiert. Die statistische Signifikanz der Faktorladungen wird mit Hilfe des t-Tests bestätigt und die Nullhypothese $H_0: \lambda_i = 0$ kann verworfen werden, da im p-Value über alle Indikatoren eine Wahrscheinlichkeit von $\leq 0,001$ gegeben ist.⁷³⁷ Der Signifikanztest bzw. t-Value der Faktorladung wird in SPSS-AMOS in Form des Critical Ratio (CR) bestimmt und berechnet sich aus dem Quotienten aus Kovarianz und Standardfehler (SE).⁷³⁸ Mit einer unterstellten Irrtumswahrscheinlichkeit i.H.v. 5 % erfüllt der CR bei $\geq 1,96$ das Akzeptanzniveau.⁷³⁹ Der berechnete CR der Indikatoren befindet sich in einem Wertebereich zwischen 9,665 und 21,205 und erreicht das Akzeptanzniveau daher deutlich. Die jeweiligen SE unterschreiten in einem Bereich von 0,047 und 0,080 die notwendige Niveaugüte $\leq 0,20$, wodurch die Maximum-Likelihood-Schätzung als valide erscheint.⁷⁴⁰ Auf Konstruktebene kann die Reliabilität mit Hilfe der erfassten Faktorreliabilität und des DEV ebenfalls bestätigt werden. Die Faktorreliabilität befindet sich in einem Wertebereich zwischen 0,868 und 0,931 und die DEV in einem Wertebereich zwischen 0,622 und 0,772, wodurch die Erfüllung der Mindestanforderung $\text{rel}(\xi_j) \geq 0,600$ und $\text{DEV} \geq 0,500$ gegeben ist. Da die DEV bei allen gemessenen Konstrukten $\geq 0,500$ beträgt, kann ebenfalls von einer Konvergenzvalidität ausgegangen werden.⁷⁴¹

Die Diskriminanzvalidität wurde bewertet und bestätigt nach dem Fornell-Larcker-Kriterium. Die DEV der jeweiligen Konstrukte ist deutlich größer als die quadrierten Korrelationen des Konstruktes mit seinen restlichen Konstrukten.⁷⁴² Die DEV befindet sich in einem Wertebereich zwischen 0,622 und 0,772, die quadrierten Korrelationen der Konstrukte hingegen in einem weitaus kleineren Wertebereich zwischen 0,000 und 0,332. Damit ist eine

⁷³⁵ Vgl. Hair et al. (2014), S. 617.

⁷³⁶ Vgl. Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 402.

⁷³⁷ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 16.

⁷³⁸ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 377.

⁷³⁹ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 377.

⁷⁴⁰ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 404.

⁷⁴¹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 168.

⁷⁴² Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 46.

signifikante Unterscheidung der jeweiligen Konstrukte gegeben.⁷⁴³ Auf eine zusätzliche Berechnung des χ^2 Differenztests wird verzichtet, da bereits das Fornell-Larcker-Kriterium einer deutlich strengeren Güte zur Bestimmung der Diskriminanzvalidität unterliegt. Tabelle 39 liefert den Überblick der Berechnungsergebnisse zur Bestimmung der Diskriminanzvalidität.

| | Mean | SD | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|---------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (1) OF | 2,961 | 0,816 | 0,674 | 0,260 | 0,020 | 0,082 | 0,047 | 0,332 |
| (2) FPS | 3,257 | 0,844 | 0,510*** | 0,703 | 0,000 | 0,031 | 0,027 | 0,023 |
| (3) FPO | 3,267 | 0,849 | 0,140 | -0,007 | 0,719 | 0,041 | 0,030 | 0,000 |
| (4) OO | 2,412 | 1,028 | -0,287** | -0,177 | 0,203* | 0,710 | 0,118 | 0,243 |
| (5) OS | 1,796 | 0,898 | -0,217* | 0,163 | -0,173 | 0,343*** | 0,772 | 0,120 |
| (6) BT | 3,041 | 0,822 | -0,576*** | -0,152 | -0,019 | 0,493*** | 0,346*** | 0,622 |

Anmerkungen. Korrelationskoeffizienten unterhalb und quadrierte Korrelationskoeffizienten (shared variance R^2) oberhalb der Diagonale. Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) fett hervorgehoben auf der Diagonale. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ (two-tailed).

Tabelle 39: Konstrukt Korrelation Matrix und deskriptive Statistik Modell 2
(Quelle: Autor)

Die Reliabilität und Validität der reflektiven Messskalen des Messmodells können damit bestätigt und die aufgeführten Indikatoren zur Messung ihrer Konstrukte uneingeschränkt herangezogen werden.

7.2.3. Strukturgleichungsmodellierung

Zur Bewertung der Reliabilität und Validität des Pfadmodells wurde eine Strukturgleichungsmodellierung in SPSS-AMOS mit Hilfe des Maximum-Likelihood-Schätzalgorithmus durchgeführt. Die Model-Fit Resultate liefern den Beweis für eine gute Anpassungsgüte des theoretisch aufgestellten Modells hinsichtlich der empirisch erhobenen Daten: $\chi^2_{(242)} = 339,16$; $\chi^2/df = 1,401$; CFI = 0,961; TLI = 0,956; IFI = 0,962; RNI = 0,961; SRMR = 0,085; RMSEA = 0,052 mit 90 % Konfidenzintervall = [0,039; 0,065].⁷⁴⁴ Der χ^2/df Test unterschreitet mit 1,401 die Akzeptanzschwelle von ≤ 3 deutlich, welches nach Bereinigung der Freiheitsgrade auf einen guten Model-Fit zwischen der empirisch erhobenen Varianz-Kovarianzmatrix und der modelltheoretischen Varianz-Kovarianzmatrix hindeutet.⁷⁴⁵ Dies kann durch einen berechneten RMSEA i.H.v. 0,052 mit 90 % Konfidenzintervall i.H.v. 0,039

⁷⁴³ Vgl. Hair et al. (2014), S. 618.

⁷⁴⁴ Vgl. Hair et al. (2014), S. 541ff.

⁷⁴⁵ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 13; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 203f.

LO90 und 0,065 HI90 zusätzlich bestätigt werden, welcher das geforderte Cut-Off Kriterium von $\leq 0,080$ selbst bei der obersten 90 % Intervallgrenze unterschreitet.⁷⁴⁶ Bei den deskriptiven Gütekriterien lässt sich mit einem berechneten SRMR i.H.v. 0,085 die geforderte Unterschreitung des Cut-Off von $\leq 0,100$ ebenfalls bestätigen.⁷⁴⁷ Bei den modellvergleichenden Verfahren wird das Akzeptanzniveau mit einem CFI = 0,961; TLI = 0,956; IFI = 0,962; RNI = 0,961 erreicht. Hinsichtlich der Berechnung und Interpretation der Modellbeurteilungskriterien sei vermerkt, dass bereits die drei Gütekriterien χ^2/df , RMSEA und CFI eine oftmals ausreichend genaue Approximation der Güte des Model-Fit erlauben.⁷⁴⁸ In Summe kann in Anbetracht der Gütekriterien von einem guten Modell-Fit ausgegangen und das Gesamtmodell bestätigt werden. Die folgende Tabelle 40 und Abbildung 57 zeigen die Resultate der Strukturgleichungsmodellierung und liefern Indiz dafür, dass mit Ausnahme von H5_b alle Hypothesen aufgrund der drei folgenden Ergebnisse bestätigt werden können: Erstens, alle standardisierten Pfadkoeffizienten weisen die entsprechend positiven (+) bzw. negativen (-) kausalen Ursache-Wirkungs-Richtungen auf, wie hypothetisiert. Zweitens, alle standardisierten Pfadkoeffizienten liefern Indiz für eine substantielle kausale Effektstärke innerhalb der Bandbreite von $\beta = |0,225_{OO \rightarrow OS}|$ und $|\beta = 0,500_{BT \rightarrow OO}|$. Drittens, die statistische Signifikanz der Pfadkoeffizienten kann mittels des t-Value in einem Bereich zwischen $|2,27|$ und $|5,71|$ und des p-Value $\leq 0,05$ bestätigt werden. Die Standardfehler der Pfadkoeffizienten liegen in einem zuverlässigen Bereich zwischen 0,074 und 0,100 deutlich unterhalb des Akzeptanzniveaus von $\leq 0,200$.

| Kausale Ursache-Wirkungsrichtungen | | | Unstandard. Schätzung | SE | t-Value | p-Value |
|------------------------------------|------|----|-----------------------|-------|---------|---------|
| OO | <--- | BT | 0,573 | 0,100 | 5,71 | < 0,001 |
| OS | <--- | BT | 0,224 | 0,098 | 2,27 | 0,023 |
| OS | <--- | OO | 0,187 | 0,082 | 2,28 | 0,023 |
| FPS | <--- | OO | -0,217 | 0,076 | -2,84 | 0,004 |
| OF | <--- | OO | -0,198 | 0,074 | -2,67 | 0,008 |
| FPO | <--- | OO | 0,230 | 0,074 | 3,11 | 0,002 |
| FPS | <--- | OS | 0,248 | 0,091 | 2,73 | 0,006 |
| OF | <--- | OS | -0,130 | 0,087 | -1,49 | 0,136 |
| FPO | <--- | OS | -0,261 | 0,087 | -3,00 | 0,003 |

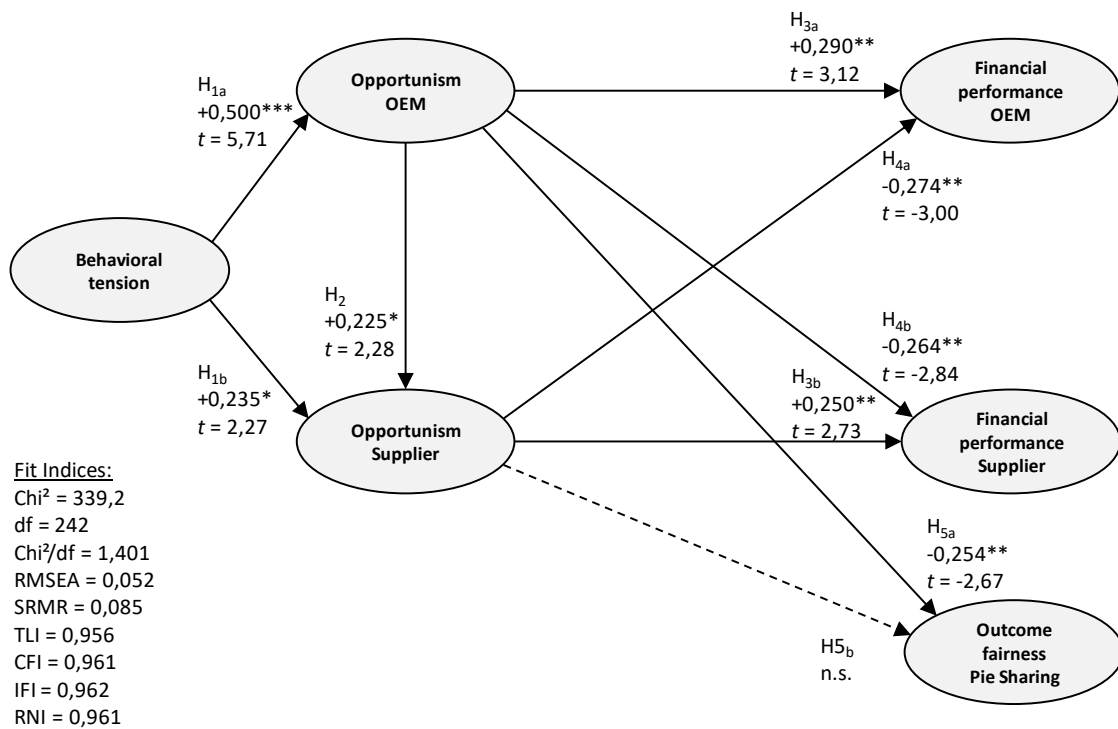
Anmerkungen. t-Value = Critical Ratio, SE = Standardfehler, p-Value Level via two-tailed t-Test.

Tabelle 40: Nicht standardisierte Bewertungsergebnisse Modell 2
(Quelle: Autor)

⁷⁴⁶ Vgl. Browne/Cudeck (1993), S. 136ff.

⁷⁴⁷ Vgl. Hu/Bentler (1999), S. 27.

⁷⁴⁸ Vgl. Hair et al. (2014), S. 751f.



* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001; n.s. = nicht signifikant (two-tailed)

Anmerkungen. Pfadkoeffizienten als standardisiertes Bewertungsergebnis.

Abbildung 57: Resultate Pfadanalyse Modell 2
(Quelle: Autor)

In Zustimmung zu **H₁**: $BT_{(+)} \rightarrow OO; OS$ führen partnerschaftliche Spannungen innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Beziehung zu einer Verstärkung sowohl des opportunistischen Verhaltens des Abnehmers ($\beta = 0,500$; $p < 0,001$) als auch des Lieferanten ($\beta = 0,235$; $p < 0,025$). Gemäß **H₂**: $OO_{(+)} \rightarrow OS$ mediert das opportunistische Verhalten des Abnehmers dabei positiv das opportunistische Verhalten des Lieferanten. Zur Prüfung des Einflusses von Mediator-Variablen innerhalb von Strukturgleichungsmodellen ist gemäß Zhao et al. die Signifikanz der indirekten Effekte zu bestimmen.⁷⁴⁹ Hierfür wurde im Rahmen des medierenden Einflusses von Forschungsmodell 2 die Signifikanz des indirekten Effektes von $BT_{(+)} \rightarrow OO_{(+)} \rightarrow OS$ mittels der Bootstrapping Methode berechnet.⁷⁵⁰ Analog der Empfehlung von Preacher & Hayes wurden 5000 Bootstrap Stichprobewiederholungen mittels SPSS-AMOS bei einem 95%igen Bias-korrigierten Konfidenzintervall (CI) durchgeführt.⁷⁵¹ Die Bootstrap Ergebnisse bestätigen **H₂**: $OO_{(+)} \rightarrow OS$ aufgrund der Signifikanz des indirekten Effektes des A-B Pfads, mit einem positiven CI zwischen 0,012 und 0,280. Da der C' Pfad mit inkludierten Effekten der Mediator-Variablen OO ebenfalls signifikant ist ($\beta = 0,225$; $p < 0,05$), handelt es

⁷⁴⁹ Vgl. Zhao et al. (2010), S. 204.

⁷⁵⁰ Vgl. Preacher/Hayes (2004), S. 717ff.

⁷⁵¹ Vgl. Preacher/Hayes (2008), S. 889.

sich gemäß Definition von Baron & Kenny um eine partielle Mediation.⁷⁵² In Zustimmung zu **H₃**: $OO_{(+)} \rightarrow FPO$; $OS_{(+)} \rightarrow FPS$ beeinflusst das opportunistische Verhalten des eigenen Unternehmens positiv die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens. Dies konnte sowohl aus Abnehmersicht ($\beta = 0,290$; $p < 0,01$) als auch aus Lieferantensicht ($\beta = 0,250$; $p \leq 0,01$) bestätigt werden. Wie in **H₄**: $OS_{(-)} \rightarrow FPO$; $OO_{(-)} \rightarrow FPS$ angenommen, beeinflusst jedoch das opportunistische Verhalten des Partners negativ die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens. Dies konnte sowohl aus Abnehmersicht ($\beta = -0,274$; $p \leq 0,01$) als auch aus Lieferantensicht ($\beta = -0,264$; $p \leq 0,01$) bestätigt werden. Die empirische Messung von **H₅**: $OO_{(-)}$; $OS_{(+)} \rightarrow OF$ führte nur zu einer teilweisen Bestätigung. Zwar ließ sich beweisen, dass sich das opportunistische Verhalten des Abnehmers negativ auf die Fairness des partnerschaftlichen Pie Sharing auswirkt ($\beta = 0,254$; $p < 0,01$), allerdings konnte kein signifikanter Einfluss des opportunistischen Verhaltens des Lieferanten auf dessen als fair empfundenen Pie Sharing gemessen werden.

Die Ergebnisse der statistischen Auswertung zeigten, dass das theoretische Forschungsmodell 2 mit den empirischen Daten bestätigt werden konnte. Zusammenfassend können aus den statistischen Berechnungen der Strukturgleichungsmodellierung und den bestätigten Kausalhypothesen daher folgende empirische Ergebnisse gezogen werden: Spannungen innerhalb von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften führen zu einer Verstärkung des opportunistischen Verhaltens beider Partner. Das opportunistische Verhalten des Lieferanten wird zusätzlich in Abhängigkeit des Verhaltens des Abnehmers beeinflusst; je höher der Abnehmer-Opportunismus, desto höher das opportunistische Verhalten des Lieferanten. Mittels Opportunismus ist es dem opportunistisch agierenden Unternehmen möglich, die unternehmenseigene finanzielle Performance zu verbessern, bei gleichzeitiger Verschlechterung der finanziellen Performance des Partners. Dies könnte als vermeintlicher Vorteil des opportunistischen Initiators interpretiert werden, um die eigene finanzielle Performance auf Kosten des Partners zu verbessern. Initiiert der benachteiligte Partner allerdings eine opportunistische Gegenreaktion, werden diese kurzfristig wirkenden Vorteile wieder revidiert. Dies konnte sowohl aus Abnehmersicht als auch aus Lieferantensicht bestätigt werden und gibt Aufschluss darüber, dass beide Partner per se in der Lage sind opportunistische Konsequenzen innerhalb der Partnerschaft eigenständig zu balancieren. Eine

⁷⁵² Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1173.

opportunistische Ausnutzung des benachteiligten Partners kann durch opportunistische Gegenreaktion wieder ausgeglichen werden. Aufgrund opportunistischer Gegenreaktionen kann durch unethisches Verhalten des opportunistischen Initiators daher kein langfristiger Vorteilsgewinn generiert werden. Zusätzlich übt das opportunistische Verhalten des Abnehmers einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung des Pie Sharing aus, wohingegen der unternehmenseigene Opportunismus des Lieferanten dessen eigene Fairness-Wahrnehmung nicht beeinflusst. Folgende Abbildung 58 fasst die oben statistisch bewerteten empirischen Ergebnisse des Forschungsmodells 2 in konsolidierter Form zusammen. Weitergehende Erläuterungen zu den Resultaten und deren Implikationen für Theorie und Unternehmenspraxis werden in Kapitel 8 diskutiert.

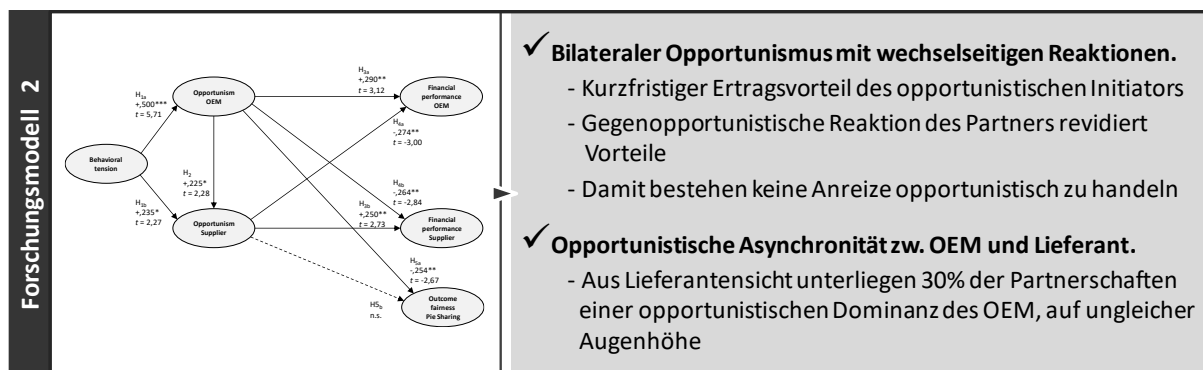


Abbildung 58: Empirische Ergebnisse Forschungsmodell 2
(Quelle: Autor)

7.2.4. Post-hoc-Analyse

Im Anschluss an die Strukturgleichungsmodellierung wurde zusätzlich eine Post-hoc-Analyse durchgeführt. Diese zielt darauf ab, weitere kausale Muster in den bestehenden Datensätzen zu erforschen. Das Ergebnis spiegelt sich in einem entwickelten Messmodell namens „Zone der opportunistischen Parität“ wider, welches die Resultate aus Kapitel 7.2.3 weiter stützt. Die Zone der opportunistischen Parität stellt die partnerschaftliche Übereinstimmung eines intensitätsgleichen opportunistischen Verhaltens zwischen Lieferant und Abnehmer dar und ist in Abbildung 59 visualisiert. Wird die Zone der opportunistischen Parität hingegen überschritten, deutet dies auf ein ungleiches bzw. einseitig geprägtes opportunistisches Verhalten eines Partners gegenüber dem anderen Partner hin. Das Messmodell bewertet den Opportunismus beider Partner anhand der Konstrukte OO und OS und visualisiert, ob sich Lieferant und Abnehmer auf gleicher opportunistischer Augenhöhe gegenüberstehen, welches die Zone der opportunistischen Parität widerspiegelt.

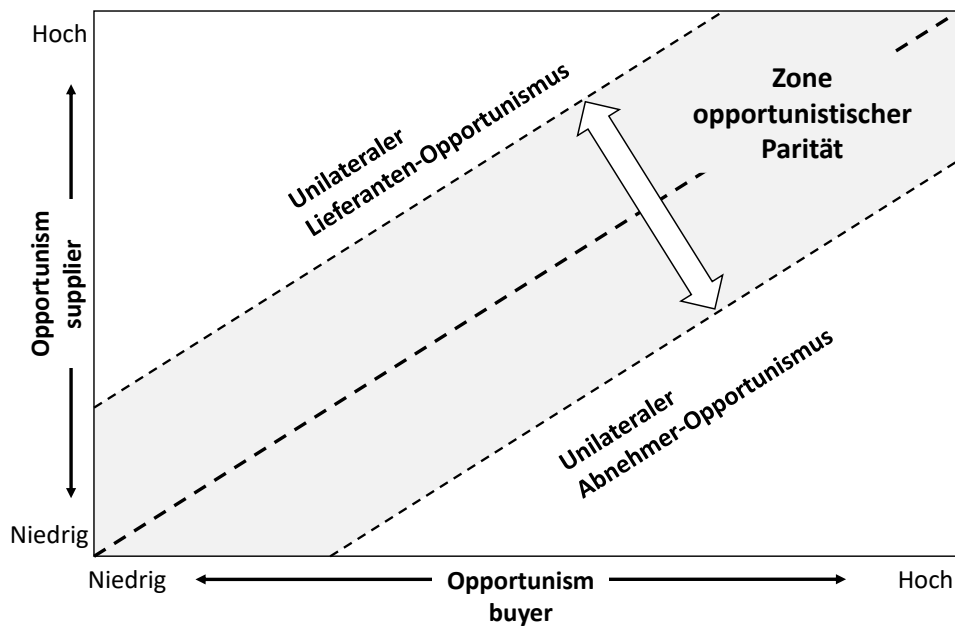
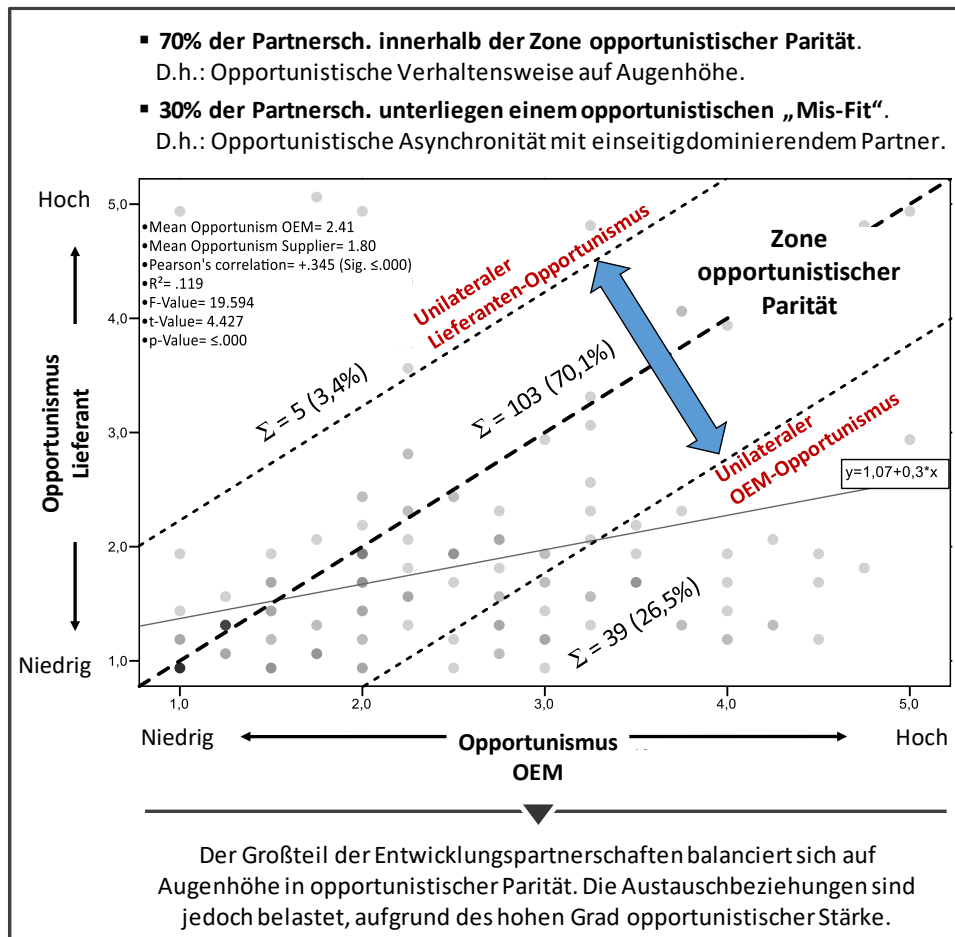


Abbildung 59: Zone opportunistischer Parität
(Quelle: Autor)

Die folgende Abbildung 60 visualisiert die opportunistische Punktwolke der empirischen Daten, welche zusätzlich mit einer Regressionsfunktion unterlegt wurden. Bei 70,1 % (N = 103) der Respondenten wird das opportunistische Verhalten des Lieferanten äquivalent zu dem des Abnehmers eingeschätzt, welches als Datenpunkte innerhalb der Zone der opportunistischen Parität visualisiert ist. Der Großteil der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften befindet sich damit auf intensitätsgleicher opportunistischer Augenhöhe. Als besorgniserregender stellt sich jedoch heraus, dass 29,9% (N = 44) der Respondenten die Partnerschaft als einseitig opportunistisch einstufen, in welcher ein Partner überproportional dessen Vorteil gegenüber dem anderen Partner ausnutzt. In Bezug auf die 29,9 % der einseitig opportunistischen Partnerschaften wurden 88,6% (N = 39) der Partnerschaften einseitig opportunistisch durch die Abnehmer dominiert. Dies wird ersichtlich anhand der berechneten Regressionsfunktion $y = 1,07 + 0,3 * x$, welche die Zone der opportunistischen Parität in Richtung Abnehmer überschreitet und auf ein tendenziell asymmetrisch opportunistisches Verhalten schließen lässt. Der Effekt einer einseitig dominierten opportunistischen Partnerschaft durch den Abnehmer kann als Ursache für dessen signifikante Supply-Chain Machtstellung gegenüber dem Lieferanten gesehen werden, die vor allem in der europäischen und US-amerikanischen Automobilindustrie stark ausgeprägt erscheint.⁷⁵³

⁷⁵³ Vgl. Habib et al. (2015), S. 182ff; Benton/Maloni (2005), S. 1ff; Inderst/Wey (2007), S. 647.



Anmerkungen. 1 = sehr niedrig, 5 = sehr hoch; Hellgrau = wenige Datenpunkte, Dunkelgrau = viele Datenpunkte.
 Abbildung 60: Resultate Zone opportunistischer Parität
 (Quelle: Autor)

7.3. Forschungsmodell 3: Einflüsse und Auswirkungen der Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing

7.3.1. Einleitung

Das im Folgenden anhand der empirischen Daten analysierte Forschungsmodell 3 dient der Beantwortung von Forschungsfrage 3 dieser Arbeit, welche lautet: Durch welche Einflussfaktoren können Unternehmenspartner die Pie Sharing Fairness innerhalb interorganisatorischer Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften optimieren und welche Auswirkungen induziert dies im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes? Zur Beantwortung der Forschungsfrage untersucht Forschungsmodell 3 simultan Einflussfaktoren wie auch Auswirkungen der Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing in einem ganzheitlichen Ansatz. Dabei wird Pie Sharing Fairness in den analytischen Forschungsmittelpunkt gestellt mit dem Ziel, den ökonomischen

Entscheidungsprozess von Partnerschaften mit dem sozialen Faktor der Fairness hinsichtlich ihrer Ursachen und ihrer Wirkungen zu ergänzen.

7.3.2. Faktorenanalyse

Zur Bewertung der Reliabilität und Validität der reflektiven Messskalen des Messmodells wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse in SPSS-Statistics und SPSS-AMOS mit Hilfe des Maximum-Likelihood-Schätzalgorithmus durchgeführt. Die konfirmatorische Faktorenanalyse beinhaltete alle reflektiven Messskalen des Forschungsmodells, bestehend aus dessen Multi-Item- und Single-Item-Konstrukten. Die Model-Fit Resultate liefern den Beweis für eine gute Anpassungsgüte des theoretisch aufgestellten Modells mit den empirisch erhobenen Daten: $\chi^2_{(291)} = 329,63$; $\chi^2/df = 1,133$; CFI = 0,985; TLI = 0,982; IFI = 0,985; RNI = 0,985; SRMR = 0,0428; RMSEA = 0,030 mit 90 % Konfidenzintervall = [0,000; 0,045].⁷⁵⁴ Wie in der folgenden Tabelle 41 anhand der Schätzwerte und Gütekriterien dargestellt, erfassen die reflektiven Indikatoren ihr zu messendes Konstrukt gut und liefern den Beweis für ein hinreichendes Ausmaß an Konvergenzvalidität und interner Konsistenz.

⁷⁵⁴ Vgl. Hair et al. (2014), S. 541ff.

| Multiple Item Messung | Stand. Faktorladung | IR | t-Value | SE | p-Value | KITK | Cronbachs Alpha ohne Item | Cronbachs Alpha | Faktor-Reliabilität | DEV |
|--------------------------------------|---------------------|-------|---------------|---------------|---------------|-------|---------------------------|-----------------|---------------------|-------|
| Financial performance Supplier (FPS) | | | | | | | | 0,902 | 0,902 | 0,701 |
| FPS1 | 0,851 | 0,725 | 15,306 | 0,062 | > 0,001 | 0,801 | 0,867 | | | |
| FPS2 | 0,943 | 0,889 | ⁻¹ | ⁻¹ | ⁻¹ | 0,848 | 0,849 | | | |
| FPS4 | 0,839 | 0,704 | 14,798 | 0,057 | > 0,001 | 0,795 | 0,869 | | | |
| FPS5 | 0,701 | 0,491 | 10,042 | 0,069 | > 0,001 | 0,686 | 0,906 | | | |
| Financial performance OEM (FPO) | | | | | | | | 0,907 | 0,911 | 0,720 |
| FPO1 | 0,838 | 0,702 | 14,356 | 0,063 | > 0,001 | 0,780 | 0,884 | | | |
| FPO2 | 0,915 | 0,836 | ⁻¹ | ⁻¹ | ⁻¹ | 0,841 | 0,862 | | | |
| FPO4 | 0,874 | 0,764 | 14,932 | 0,060 | > 0,001 | 0,832 | 0,867 | | | |
| FPO5 | 0,759 | 0,576 | 11,300 | 0,079 | > 0,001 | 0,722 | 0,907 | | | |
| Behavioral tension (BT) | | | | | | | | 0,864 | 0,868 | 0,622 |
| BT2 | 0,746 | 0,556 | 9,610 | 0,075 | > 0,001 | 0,679 | 0,840 | | | |
| BT3 | 0,833 | 0,693 | ⁻¹ | ⁻¹ | ⁻¹ | 0,765 | 0,809 | | | |
| BT4 | 0,767 | 0,589 | 9,811 | 0,069 | > 0,001 | 0,698 | 0,835 | | | |
| BT5 | 0,808 | 0,652 | 11,011 | 0,075 | > 0,001 | 0,734 | 0,817 | | | |
| Dependency OEM on Supplier (DOS) | | | | | | | | 0,885 | 0,886 | 0,661 |
| DOS1 | 0,777 | 0,604 | 11,132 | 0,082 | > 0,001 | 0,726 | 0,861 | | | |
| DOS4 | 0,774 | 0,598 | 10,864 | 0,075 | > 0,001 | 0,710 | 0,866 | | | |
| DOS5 | 0,864 | 0,747 | ⁻¹ | ⁻¹ | ⁻¹ | 0,798 | 0,832 | | | |
| DOS6 | 0,833 | 0,693 | 12,069 | 0,075 | > 0,001 | 0,764 | 0,846 | | | |
| Outcome fairness Pie Sharing (OF) | | | | | | | | 0,892 | 0,892 | 0,675 |
| OF1 | 0,814 | 0,663 | 11,763 | 0,073 | > 0,001 | 0,758 | 0,863 | | | |
| OF2 | 0,867 | 0,751 | ⁻¹ | ⁻¹ | ⁻¹ | 0,798 | 0,847 | | | |
| OF3 | 0,820 | 0,672 | 12,272 | 0,073 | > 0,001 | 0,755 | 0,864 | | | |
| OF5 | 0,784 | 0,614 | 11,273 | 0,076 | > 0,001 | 0,738 | 0,870 | | | |
| Opportunism Supplier (OS) | | | | | | | | 0,930 | 0,931 | 0,772 |
| OS3 | 0,753 | 0,567 | 12,152 | 0,064 | > 0,001 | 0,741 | 0,939 | | | |
| OS5 | 0,872 | 0,761 | 16,943 | 0,057 | > 0,001 | 0,854 | 0,903 | | | |
| OS6 | 0,934 | 0,873 | ^{-*} | ^{-*} | ^{-*} | 0,872 | 0,897 | | | |
| OS7 | 0,941 | 0,885 | 21,317 | 0,046 | > 0,001 | 0,881 | 0,894 | | | |

Anmerkungen. IR = Indikator Reliabilität (quadrierte Faktorladung), t-Value = Critical Ratio, SE = Standardfehler, KITK = Korrigierte Item-to-Total-Korrelation, DEV = durchschnittlich erfasste Varianz. P-Value Level via two-tailed Test.

¹ Faktorladung des Referenzindikators auf 1 fixiert aufgrund von Messungszwecken.

Tabelle 41: Ergebnis Faktorenanalyse Modell 3
(Quelle: Autor)

Die KITK der Indikatoren befinden sich deutlich oberhalb der Mindestanforderung von $\geq 0,500$ in einem Wertebereich zwischen 0,679 und 0,881.⁷⁵⁵ Die Messung des Cronbachs Alpha der Konstrukte weist auf eine entsprechend hohe Interne-Konsistenz-Reliabilität hin und befindet sich in einem Wertebereich zwischen 0,864 und 0,930 ebenfalls deutlich über dem Akzeptanzniveau $\alpha \geq 0,700$.⁷⁵⁶ Die standardisierten Faktorladungen deuten auf hohe

⁷⁵⁵ Vgl. Zaichkowsky (1985), S. 343.

⁷⁵⁶ Vgl. Nunnally (1978), S. 245.

Korrelationen zwischen den jeweiligen Indikatoren und ihren Konstrukten hin und erfüllen das gängige Cut-Off Kriterium mit Werten $\lambda_i \geq 0,700$.⁷⁵⁷ Die daraus resultierenden Indikatorreliabilitäten (IR) befinden sich in einem Wertebereich zwischen 0,491 und 0,889. Die einzelnen Indikatoren sind damit in der Lage, 49 % bis 89 % der Varianz des Konstruktes zu erklären, und das Akzeptanzniveau $\text{rel}(x_i) \geq 0,400$ bzw. $\geq 40\%$ wird durchgängig erfüllt.⁷⁵⁸ Die Konstrukte werden demnach gut durch ihre Indikatoren repräsentiert. Die statistische Signifikanz der Faktorladungen wird mit Hilfe des t-Tests bestätigt und die Nullhypothese $H_0: \lambda_i = 0$ kann verworfen werden, da im p-Value über alle Indikatoren eine Wahrscheinlichkeit von $\leq 0,001$ gegeben ist.⁷⁵⁹ Der Signifikanztest bzw. t-Value der Faktorladung wird in SPSS-AMOS in Form des Critical Ratio (CR) bestimmt und berechnet sich aus dem Quotienten aus Kovarianz und Standardfehler (SE).⁷⁶⁰ Mit einer unterstellten Irrtumswahrscheinlichkeit i.H.v. 5 % erfüllt der CR bei $\geq 1,96$ das Akzeptanzniveau.⁷⁶¹ Der berechnete CR der Indikatoren befindet sich in einem Wertebereich zwischen 9,610 und 21,317 und erreicht das Akzeptanzniveau daher deutlich. Die jeweiligen SE unterschreiten in einem Bereich von 0,046 und 0,082 die notwendige Niveaugüte $\leq 0,20$, wodurch die Maximum-Likelihood-Schätzung als valide erscheint.⁷⁶² Auf Konstruktebene kann die Reliabilität mit Hilfe der erfassten Faktorreliabilität und des DEV ebenfalls bestätigt werden. Die Faktorreliabilität befindet sich in einem Wertebereich zwischen 0,868 und 0,931 und die DEV in einem Wertebereich zwischen 0,622 und 0,772, wodurch die Erfüllung der Mindestanforderung $\text{rel}(\xi_i) \geq 0,600$ und $\text{DEV} \geq 0,500$ gegeben ist. Da die DEV bei allen gemessenen Konstrukten $\geq 0,500$ beträgt, kann ebenfalls von einer Konvergenzvalidität ausgegangen werden.⁷⁶³

Die Diskriminanzvalidität wurde bewertet und bestätigt nach dem Fornell-Larcker-Kriterium. Die DEV der jeweiligen Konstrukte ist deutlich größer als die quadrierten Korrelationen des Konstruktes mit seinen restlichen Konstrukten.⁷⁶⁴ Die DEV befindet sich in einem Wertebereich zwischen 0,622 und 0,772, die quadrierten Korrelationen der Konstrukte

⁷⁵⁷ Vgl. Hair et al. (2014), S. 617.

⁷⁵⁸ Vgl. Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 402.

⁷⁵⁹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 16.

⁷⁶⁰ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 377.

⁷⁶¹ Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 377.

⁷⁶² Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 404.

⁷⁶³ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014), S. 168.

⁷⁶⁴ Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 46.

hingegen in einem weitaus kleineren Wertebereich zwischen 0,000 und 0,332. Damit ist eine signifikante Unterscheidung der jeweiligen Konstrukte gegeben.⁷⁶⁵ Auf eine zusätzliche Berechnung des χ^2 Differenztests wird verzichtet, da bereits das Fornell-Larcker-Kriterium einer deutlich strengeren Güte zur Bestimmung der Diskriminanzvalidität unterliegt. Tabelle 42 liefert den Überblick der Berechnungsergebnisse zur Bestimmung der Diskriminanzvalidität.

| | Mean | SD | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) |
|---------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (1) BT | 3,040 | 0,822 | 0,622 | 0,000 | 0,120 | 0,023 | 0,332 | 0,076 | 0,094 | 0,086 | 0,014 |
| (2) FPO | 3,267 | 0,849 | -0,019 | 0,720 | 0,030 | 0,000 | 0,019 | 0,144 | 0,073 | 0,053 | 0,114 |
| (3) OS | 1,800 | 0,898 | 0,347*** | -0,173 | 0,772 | 0,026 | 0,046 | 0,018 | 0,072 | 0,194 | 0,082 |
| (4) FPS | 3,257 | 0,844 | -0,153 | -0,008 | 0,162 | 0,701 | 0,262 | 0,045 | 0,031 | 0,003 | 0,020 |
| (5) OF | 2,961 | 0,816 | -0,576*** | 0,139 | -0,215* | 0,512*** | 0,675 | 0,169 | 0,123 | 0,121 | 0,099 |
| (6) DOS | 3,398 | 0,904 | -0,275** | 0,379*** | -0,133 | 0,211* | 0,411*** | 0,661 | 0,303 | 0,208 | 0,046 |
| (7) PI | 3,558 | 0,945 | -0,306*** | 0,270** | -0,268** | 0,177* | 0,351*** | 0,550*** | 1,000 | 0,280 | 0,047 |
| (8) PQ | 4,054 | 0,774 | -0,294** | 0,230** | -0,440*** | 0,054 | 0,348*** | 0,456*** | 0,529*** | 1,000 | 0,197 |
| (9) PCO | 3,116 | 0,918 | -0,117 | 0,337*** | -0,286*** | 0,143 | 0,314*** | 0,215* | 0,217** | 0,444*** | 1,000 |

Anmerkungen. Korrelationskoeffizienten unterhalb und quadrierte Korrelationskoeffizienten (shared variance R²) oberhalb der Diagonale. Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) fett hervorgehoben auf der Diagonale. Bei Single-Item-Konstrukten DEV = 1,000. * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001 (two-tailed).

Tabelle 42: Konstrukt Korrelation Matrix und deskriptive Statistik Modell 3
(Quelle: Autor)

Die Reliabilität und Validität der reflektiven Messskalen des Messmodells können damit bestätigt und die aufgeführten Indikatoren zur Messung ihrer Konstrukte uneingeschränkt herangezogen werden.

7.3.3. Strukturgleichungsmodellierung

Zur Bewertung der Reliabilität und Validität des Pfadmodells wurde eine Strukturgleichungsmodellierung in SPSS-AMOS mit Hilfe des Maximum-Likelihood-Schätzalgorithmus durchgeführt. Die Model-Fit Resultate liefern den Beweis für eine gute Anpassungsgüte des theoretisch aufgestellten Modells hinsichtlich der empirisch erhobenen Daten: $\chi^2_{(308)} = 407,25$; $\chi^2/df = 1,322$; CFI = 0,961; TLI = 0,956; IFI = 0,962; RNI = 0,961; SRMR = 0,092; RMSEA = 0,047 mit 90 % Konfidenzintervall = [0,034; 0,059].⁷⁶⁶ Der χ^2/df Test unterschreitet mit 1,322 die Akzeptanzschwelle von ≤ 3 deutlich, welches nach Bereinigung der Freiheitsgrade auf einen guten Model-Fit zwischen der empirisch erhobenen Varianz-

⁷⁶⁵ Vgl. Hair et al. (2014), S. 618.

⁷⁶⁶ Vgl. Hair et al. (2014), S. 541ff.

Kovarianzmatrix und der modelltheoretischen Varianz-Kovarianzmatrix hindeutet.⁷⁶⁷ Dies kann durch einen berechneten RMSEA i.H.v. 0,047 mit 90 % Konfidenzintervall i.H.v. 0,034 LO90 und 0,059 HI90 zusätzlich bestätigt werden, welcher das geforderte Cut-Off Kriterium von $\leq 0,080$ selbst bei der obersten 90 % Intervallgrenze unterschreitet.⁷⁶⁸ Bei den deskriptiven Gütekriterien lässt sich mit einem berechneten SRMR i.H.v. 0,092 die geforderte Unterschreitung des Cut-Off von $\leq 0,100$ ebenfalls bestätigen.⁷⁶⁹ Bei den modellvergleichenden Verfahren wird das Akzeptanzniveau mit einem CFI = 0,961; TLI = 0,956; IFI = 0,962; RNI = 0,961 erreicht. Hinsichtlich der Berechnung und Interpretation der Modellbeurteilungskriterien sei vermerkt, dass bereits die drei Gütekriterien χ^2/df , RMSEA und CFI eine oftmals ausreichend genaue Approximation der Güte des Model-Fit erlauben.⁷⁷⁰ In Summe kann in Anbetracht der Gütekriterien von einem guten Modell-Fit ausgegangen und das Gesamtmodell bestätigt werden. Die folgende Tabelle 43 und Abbildung 61 zeigen die Resultate der Strukturgleichungsmodellierung und liefern Indiz, dass mit Ausnahme von H1_b alle Hypothesen aufgrund der drei folgenden Ergebnisse bestätigt werden können: Erstens, alle standardisierten Pfadkoeffizienten weisen die entsprechend positiven (+) bzw. negativen (-) kausalen Ursache-Wirkungs-Richtungen auf, wie hypothetisiert. Zweitens, alle standardisierten Pfadkoeffizienten liefern Indiz für eine substantielle kausale Effektstärke innerhalb der Bandbreite von $\beta = |-0,195_{OS \rightarrow PI}|$ und $|\beta = -0,463_{BT \rightarrow OF}|$. Drittens, die statistische Signifikanz der Pfadkoeffizienten kann mittels des t-Value in einem Bereich zwischen $|-2,43|$ und $|-5,64|$ und des p-Value $\leq 0,05$ bestätigt werden. Die Standardfehler der Pfadkoeffizienten liegen in einem zuverlässigen Bereich zwischen 0,063 und 0,097 deutlich unterhalb des Akzeptanzniveaus von $\leq 0,200$.

⁷⁶⁷ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 13; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 203f.

⁷⁶⁸ Vgl. Browne/Cudeck (1993), S. 136ff.

⁷⁶⁹ Vgl. Hu/Bentler (1999), S. 27.

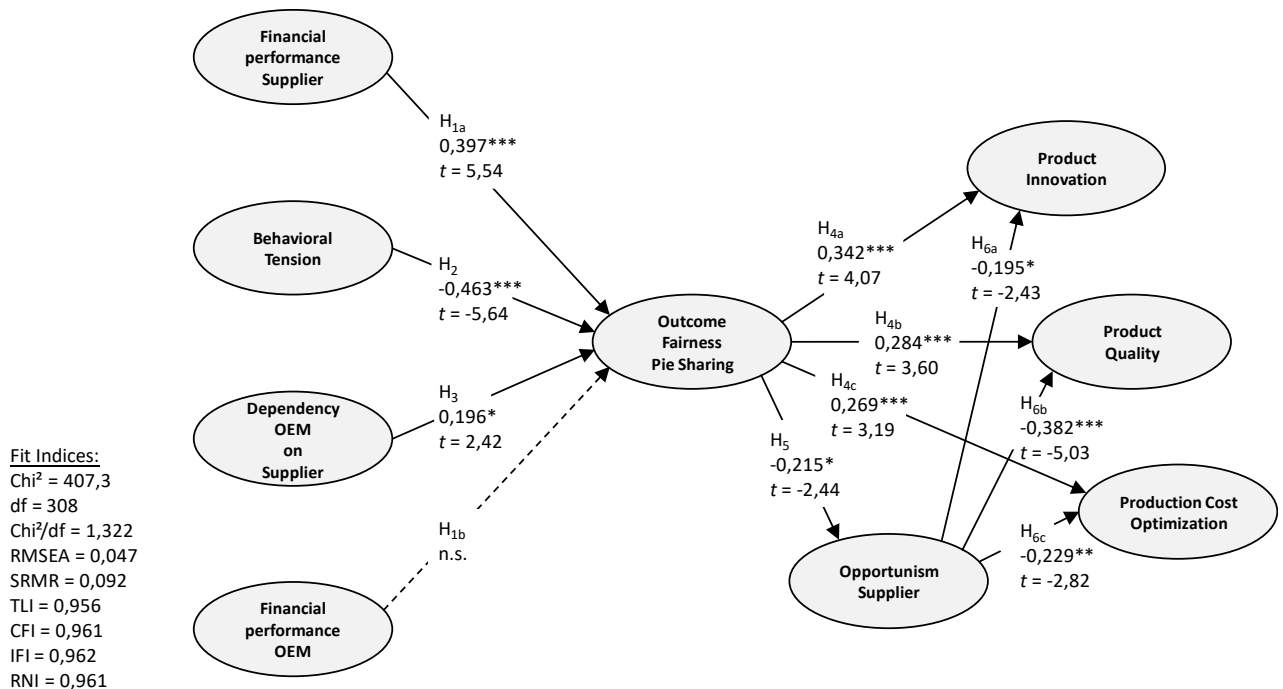
⁷⁷⁰ Vgl. Hair et al. (2014), S. 751f.

| Kausale Ursache-Wirkungsrichtungen | | | Unstandard. Schätzung | SE | t-Value | p-Value |
|------------------------------------|------|-----|-----------------------|-------|---------|---------|
| OF | <--- | FPS | 0,369 | 0,067 | 5,54 | < 0,001 |
| OF | <--- | BT | -0,411 | 0,073 | -5,66 | < 0,001 |
| OF | <--- | DOS | 0,176 | 0,073 | 2,42 | 0,016 |
| OF | <--- | FPO | 0,079 | 0,072 | 1,10 | 0,274 |
| PI | <--- | OF | 0,381 | 0,094 | 4,07 | < 0,001 |
| PQ | <--- | OF | 0,258 | 0,072 | 3,60 | < 0,001 |
| PCO | <--- | OF | 0,292 | 0,091 | 3,19 | < 0,001 |
| OS | <--- | OF | -0,236 | 0,097 | -2,44 | 0,015 |
| PI | <--- | OS | -0,198 | 0,081 | -2,44 | 0,015 |
| PQ | <--- | OS | -0,317 | 0,063 | -5,02 | < 0,001 |
| PCO | <--- | OS | -0,226 | 0,080 | -2,82 | 0,005 |

Anmerkungen. t-Value = Critical Ratio, SE = Standardfehler, p-Value Level via two-tailed t-Test.

Tabelle 43: Nicht standardisierte Bewertungsergebnisse Modell 3

(Quelle: Autor)



* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001; n.s. = nicht signifikant (two-tailed)

Anmerkungen. Pfadkoeffizienten als standardisiertes Bewertungsergebnis.

Abbildung 61: Resultate Pfadanalyse Modell 3

(Quelle: Autor)

Die empirische Messung von **H₁**: $FPS_{(+)}; FPO_{(-)} \rightarrow OF$ führte nur zu einer teilweisen Bestätigung. Zwar konnte bewiesen werden, dass sich die finanzielle Performance des Lieferanten aus dessen Sicht positiv auf die Fairness-Wahrnehmung im partnerschaftlichen Pie Sharing auswirkt ($\beta = 0,397$; $p < 0,001$), wohingegen die finanzielle Performance des Abnehmers keinen signifikanten Einfluss auf die Fairness im Pie Sharing darstellt. Die Begründungen werden im folgenden Kapitel 8 gesamtheitlich diskutiert. In Zustimmung zu **H₂**: $BT_{(-)} \rightarrow OF$ beeinflussen partnerschaftliche Spannungen innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Beziehung

negativ die Fairness im Pie Sharing ($\beta = -0,463$; $p < 0,001$). Wie in **H₃**: $DOS_{(+)} \rightarrow OF$ angenommen, führt eine höhere Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten zu einer höheren Fairness im Pie Sharing aus Sicht der Lieferanten ($\beta = 0,196$; $p < 0,05$). In Bezug auf die Auswirkungen von Pie Sharing Fairness konnten folgende Effekte gemessen werden. In Übereinstimmung mit **H₄**: $OF_{(+)} \rightarrow PI$; PQ ; PCO beeinflusst Pie Sharing Fairness positiv die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von Produktinnovation ($\beta = 0,342$; $p < 0,001$), Produktqualität ($\beta = 0,284$; $p < 0,001$) und Produktkostenoptimierung ($\beta = 0,269$; $p < 0,001$). Wird der partnerschaftliche Gesamtertrag aus Sicht des Lieferanten jedoch unfair aufgeteilt, verstärkt dies das opportunistische Verhalten des Lieferanten ($\beta = -0,215$; $p < 0,05$), welches **H₅**: $OF_{(-)} \rightarrow OS$ bestätigt. In Übereinstimmung mit **H₆**: $OS_{(-)} \rightarrow PI$; PQ ; PCO beeinflusst opportunistisches Verhalten des Lieferanten negativ die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von Produktinnovation ($\beta = -0,195$; $p < 0,05$), Produktqualität ($\beta = -0,382$; $p < 0,001$) und Produktkostenoptimierung ($\beta = -0,229$; $p < 0,01$).

Zur Analyse, ob die Mediator-Variable OS die Konstrukte PI, PQ und PCQ negativ mediierend beeinflusst oder es sich lediglich um einen direkten nicht mediierenden Effekt handelt, wurde gemäß Zhao et al. die Signifikanz der indirekten Effekte bestimmt.⁷⁷¹ Wie in Tabelle 44 dargelegt, wurde die Signifikanz der indirekten Effekte mittels der Bootstrapping Methode berechnet.⁷⁷² Analog der Empfehlung von Preacher & Hayes wurden 5000 Bootstrap Stichprobenwiederholungen mittels SPSS-AMOS bei einem 95%igen Bias-korrigierten Konfidenzintervall (CI) durchgeführt.⁷⁷³ Die Bootstrap Ergebnisse bestätigen aufgrund der positiv ausfallenden CI zwischen 0,004 und 0,210 die Signifikanz der indirekten Effekte, welche durch die Mediator-Variable OS auf die abhängigen Variablen PI, PQ und PCO mediiert werden. Da die direkten Effekte der unabhängigen Variable OF auf die abhängigen Variablen PI, PQ und PCO ebenfalls signifikant sind, handelt es sich gemäß Definition von Baron & Kenny um eine partielle Mediation.⁷⁷⁴

⁷⁷¹ Vgl. Zhao et al. (2010), S. 204.

⁷⁷² Vgl. Preacher/Hayes (2004), S. 717ff.

⁷⁷³ Vgl. Preacher/Hayes (2008), S. 889.

⁷⁷⁴ Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1173.

| | OF --> OS --> PI <i>Mediator: OS</i> | OF --> OS --> PQ <i>Mediator: OS</i> | OF --> OS --> PCO <i>Mediator: OS</i> |
|---|---|---|--|
| Totaler Effekt (C Pfad exkl. Mediator) | 0,386*** | 0,371*** | 0,321*** |
| Direkter Effekt (C' Pfad inkl. Mediator) | 0,342*** | 0,284*** | 0,269*** |
| Indirekter Effekt (A-B Pfad inkl. Mediator) | CI: 0,004 bis 0,160 | CI: 0,007 bis 0,210 | CI: 0,004 bis 0,136 |
| Art der Mediation | Partielle Mediation | Partielle Mediation | Partielle Mediation |

Anmerkungen. Pfadkoeffizienten als standardisiertes Bewertungsergebnis. * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001 (two-tailed).

Tabelle 44: Mediation Test Modell 3

(Quelle: Vgl. Preacher/Hayes (2004), S. 717ff.; Baron/Kenny (1986), S. 1176f)

Die Ergebnisse der statistischen Auswertung zeigten, dass das theoretische Forschungsmodell 3 mit den empirischen Daten bestätigt werden konnte. Zusammenfassend können aus den statistischen Berechnungen der Strukturgleichungsmodellierung und den bestätigten Kausalhypothesen daher folgende empirische Ergebnisse gezogen werden: Die Fairness-Wahrnehmung des Lieferanten bezüglich einer fairen Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness) wird beeinflusst durch dessen eigene finanzielle Performance, wohingegen die finanzielle Performance des Abnehmers keinen Einfluss auf die Fairness-Wahrnehmung des Lieferanten ausübt. Die Fairness-Wahrnehmung wird daher primär durch die unternehmenseigene finanzielle Performance bestimmt, welche im Rahmen der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft erwirtschaftet wird. Ebenfalls wird die Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing durch die Höhe der partnerschaftlichen Spannung und durch die Abhängigkeit des Abnehmers vom Lieferanten im Rahmen des interorganisatorischen Entwicklungsprojektes beeinflusst. Induziert durch den Grad der Fairness-Wahrnehmung des Lieferanten konnten mehrere Effekte auf das Pie Expansion der Entwicklungspartnerschaft gemessen werden. Erstens, die Fairness-Wahrnehmung des Lieferanten beeinflusst positiv die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von Produktinnovation, Produktqualität und Produktkostenoptimierung. Höhere finanzielle Anreize bewirken eine positive Bereitschaft des Lieferanten, weitere Ressourcen in die Zielerreichung der Partnerschaft zu investieren. Zweitens, wird der partnerschaftliche Gesamtertrag aus Sicht des Lieferanten jedoch unfair aufgeteilt, verstärkt dies das opportunistische Verhalten des Lieferanten, welches die Wertsteigerung des Entwicklungsprojektes negativ beeinflusst. Folgende Abbildung 62 fasst die oben statistisch bewerteten empirischen Ergebnisse des Forschungsmodells 3 in konsolidierter Form zusammen. Weitergehende Erläuterungen zu den

Resultaten und deren Implikationen für Theorie und Unternehmenspraxis werden in Kapitel 8 diskutiert.

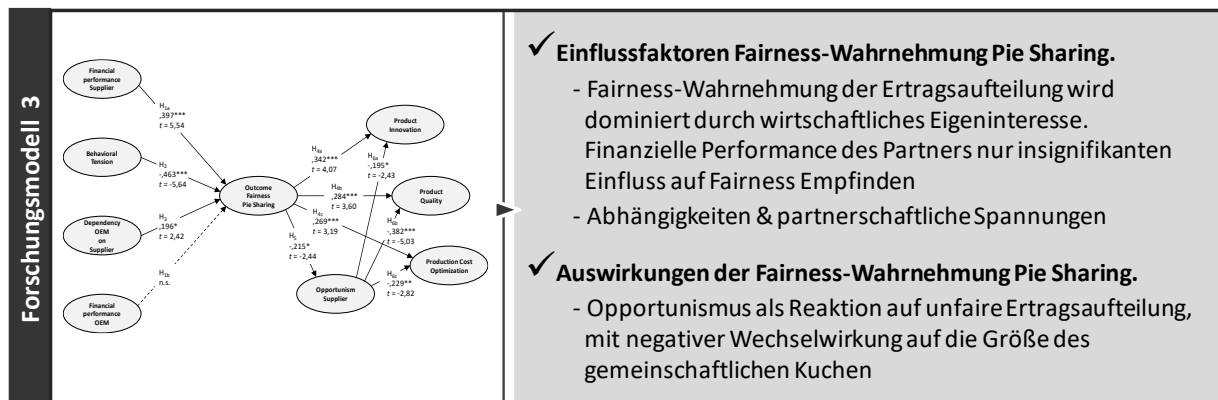


Abbildung 62: Empirische Ergebnisse Forschungsmodell 3
(Quelle: Autor)

8. Implikationen für Theorie und Praxis

Kapitel 8 beschreibt die Ergebnisse und Implikationen dieser Arbeit für Theorie und Unternehmenspraxis. Aus Gründen der Übersicht wird in diesem Kapitel auf eine erneute Darstellung der statistischen Kennzahlen verzichtet, da auf diese bereits in den vorherigen Kapiteln eingegangen wurde. Für einen statistisch konsolidierten Gesamtüberblick der Forschungshypothesen sei auf folgende Tabelle 45 und Tabelle 46 verwiesen. Dieses Kapitel gliedert sich wie folgt:

- ❖ *Kapitel 8.1 präsentiert die theoretische Signifikanz des Forschungsbeitrags dieser Arbeit für die Wissenschaft.*
- ❖ *Kapitel 8.2 leitet die praktischen Handlungsempfehlungen aus den Forschungsergebnissen ab, die sich der Lösung von Problemstellungen der Unternehmenspraxis widmen.*
- ❖ *Kapitel 8.3 gibt Antwort auf die in Kapitel 1.2 aufgestellten Forschungsfragen dieser Arbeit.*
- ❖ *Kapitel 8.4 widmet sich der anwendungsorientierten Verifizierung der Forschungsergebnisse hinsichtlich Praxisrelevanz.*

| # | Hypothesen | Empirische Validierung im Rahmen von | | | Standardisierter Pfadkoeffizient (Effektgröße) | SE (Statistische Signifikanz) | t-Value | p-Value | Hypothesenergebnis | Teilforschungsfrage (TFF) |
|-----------------------|---|--------------------------------------|----------|----------|--|-------------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------|---------------------------|
| | | Modell 1 | Modell 2 | Modell 3 | | | | | | |
| Forschungshypothese 1 | Die Entwicklungskompetenz des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft. | H1 | | | +0,507 | 0,141 | 5,07 | < 0,001 | bestätigt | TFF 1.1 |
| Forschungshypothese 2 | Die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern. | H2 | | | +0,282 | 0,106 | 2,16 | < 0,05 | bestätigt | TFF 1.2 |
| Forschungshypothese 3 | Die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten. | H3 | | | +0,703 | 0,085 | 7,83 | < 0,001 | bestätigt | TFF 1.3 |
| Forschungshypothese 4 | Die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern. | H4 | | | +0,331 | 0,112 | 2,53 | < 0,05 | bestätigt | TFF 1.4 |
| Forschungshypothese 5 | Der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojekts in Form von (a) Produktinnovation. (b) Produktqualität. (c) Produktkostenoptimierung. | H5 | | | (a) +0,345 (b) +0,293 (c) +0,187 | 0,108 0,089 0,108 | 3,80 3,19 2,00 | < 0,001 < 0,001 < 0,05 | bestätigt | TFF 1.5 |
| Forschungshypothese 6 | Der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft (Pie Sharing Fairness). | H6 | | | +0,389 | 0,100 | 4,16 | < 0,001 | bestätigt | TFF 1.6 |
| Forschungshypothese 7 | Pie Sharing Fairness innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojekts in Form von (a) Produktinnovation. (b) Produktqualität. (c) Produktkostenoptimierung. | H7 | | H4 | Modell 1: (a) +0,219 (b) +0,237 (c) +0,243 Modell 3: (a) +0,342 (b) +0,284 (c) +0,269 | 0,097 0,080 0,099 | 2,51 2,67 2,64 | < 0,05 < 0,01 < 0,01 | bestätigt | TFF 1.7 |
| Forschungshypothese 8 | Partnerschaftliche Spannung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf das opportunistische Verhalten des (a) Abnehmers. (b) Lieferanten. | | H1 | | (a) +0,500 (b) +0,235 | 0,100 0,098 | 5,71 2,27 | < 0,001 < 0,05 | bestätigt | TFF 2.1 |

Tabelle 45: Ergebnisse Forschungshypothesen 1/2
(Quelle: Autor)

| # | Hypothesen | Empirische Validierung im Rahmen von | | | Standardisierter Pfadkoeffizient (Effektgröße) | SE (Statistische Signifikanz) | t-Value | p-Value | Hypothesen- ergebnis | Teil- forschungs- frage (TFF) |
|-----------------------------|---|--------------------------------------|----------|----------|--|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------------|
| | | Modell 1 | Modell 2 | Modell 3 | | | | | | |
| Forschungs- hypothese 9 | Das opportunistische Verhalten des Abnehmers hat einen positiven Einfluss auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten. | | H2 | | +0,225 | 0,082 | 2,28 | < 0,05 | bestätigt | TFF 2.2 |
| Forschungs- hypothese 10 | Das opportunistische Verhalten des eigenen Unternehmens hat einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens. (a) Abnehmersicht. (b) Lieferantensicht. | | H3 | | (a) +0,290 (b) +0,250 | 0,074 0,091 | 3,12 2,73 | < 0,01 < 0,01 | bestätigt | TFF 2.3 |
| Forschungs- hypothese 11 | Das opportunistische Verhalten des Partners hat einen negativen Einfluss auf die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens. (a) Abnehmersicht. (b) Lieferantensicht. | | H4 | | (a) -,274 (b) -,264 | 0,870 0,760 | -3,00 -2,84 | < 0,01 < 0,01 | bestätigt | TFF 2.4 |
| Forschungs- hypothese 12 | Die Wahrnehmung des Lieferanten hinsichtlich einer fairen Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness) ist beeinflusst durch das opportunistische Verhalten beider Partner. (a) Das opportunistische Verhalten des Abnehmers hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. (b) Das opportunistische Verhalten des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. | | H5 | | (a) -,0254 (b) n.s | 0,074 n.s | -2,67 n.s | < 0,01 n.s | teilw. bestätigt | TFF 2.5 |
| Forschungs- hypothese 13 | Die Wahrnehmung des Lieferanten hinsichtlich einer fairen Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness) ist beeinflusst durch die finanzielle Performance beider Partner. (a) Die finanzielle Performance des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. (b) Die finanzielle Performance des Abnehmers hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. | | | H1 | (a) +0,397 (b) n.s | 0,067 n.s | 5,54 n.s | < 0,001 n.s | teilw. bestätigt | TFF 3.1 |
| Forschungs- hypothese 14 | Partnerschaftliche Spannung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness). | | | H2 | -0,463 | 0,073 | -5,64 | < 0,001 | bestätigt | TFF 3.2 |
| Forschungs- hypothese 15 | Die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness). | | | H3 | +0,196 | 0,073 | 2,42 | < 0,05 | bestätigt | TFF 3.3 |
| Forschungs- hypothese 16 | Pie Sharing Fairness innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen negativen Einfluss auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten. | | | H5 | -0,215 | 0,097 | -2,44 | < 0,05 | bestätigt | TFF 3.4 |
| Forschungs- hypothese 17 | Das opportunistische Verhalten des Lieferanten hat einen negativen Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojekts in Form von (a) Produktinnovation. (b) Produktqualität. (c) Produktkostenoptimierung. | | | H6 | (a) -,195 (b) -,382 (c) -,0229 | 0,081 0,063 0,080 | -2,43 -5,03 -2,82 | < 0,05 < 0,001 < 0,01 | bestätigt | TFF 3.5 |

Tabelle 46: Ergebnisse Forschungshypothesen 2/2
(Quelle: Autor)

8.1. Theoretischer Forschungsbeitrag der Wissenschaft

Aufgrund des interdisziplinären Charakters, der mit der Forschung von Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften im Kontext des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus einhergeht, sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse und Implikationen dieser Arbeit von besonderem Interesse für mehrere Disziplinen. Vornehmlich profitieren durch den Forschungsbeitrag dieser Arbeit die Supply-Chain Literatur und die Operations Management Literatur. Wie in Tabelle 47 dargestellt, lieferten diese beiden Disziplinen als theoretischen Ausgangspunkt ebenfalls die meisten Literaturquellen für diese Arbeit. Durch den besonderen Fokus auf Pie Sharing Fairness und Opportunismus profitiert des Weiteren die Disziplin der Relationship Marketing Literatur von den Ergebnissen dieser Arbeit. Aufgrund der synergetischen Verknüpfung der Resource Based View, Resource Dependence Theory und Social Exchange Theory konnten wesentliche Beiträge zur General Management Literatur geleistet werden. Die folgenden Kapitel 8.1.1, 8.1.2 und 8.1.3 liefern Antworten auf die wissenschaftlichen Forschungsaufträge aus Journal-Publikationen zu den oben genannten Disziplinen.

| Journal | Rating | Anzahl verwendeter Publikationen |
|--|--------|----------------------------------|
| Journal of Operations Management (JOM) | A | 29 |
| Journal of Supply Chain Management (JSCM) | B | 23 |
| Strategic Management Journal (SMJ) | A | 19 |
| Journal of Product Innovation Management (JPIM) | A | 16 |
| Journal of Marketing (JM) | A+ | 15 |
| Journal of Marketing Research (JMR) | A+ | 13 |
| Industrial Marketing Management (IMM) | B | 13 |
| MIT Sloan Management Review | C | 10 |
| Academy of Management Review (AMR) | A+ | 8 |
| Journal of Management (JOM) | A | 7 |
| Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS) | A | 7 |
| Journal of Business Research (JBR) | B | 7 |
| Academy of Management Journal (AMJ) | A+ | 5 |
| Management Science (MS) | A+ | 5 |
| Organization Science (OS) | A+ | 5 |
| International Journal of Production Economics (IJPE) | B | 5 |

Tabelle 47: Wesentliche Literaturquellen aus Journal-Publikationen
(Quelle: Autor)

8.1.1. Erkenntnisse aus Forschungsmodell 1

Die überwiegende Mehrheit bisheriger Forschungen fokussierte ihre Analysen zu Entwicklungspartnerschaften überwiegend auf Einflussfaktoren induziert durch Unterschiedlichkeiten der Lieferantenentwicklungsverantwortung und -fähigkeit sowie Einflussfaktoren induziert durch Qualität und Stärke der Lieferanten-Abnehmer Beziehung.⁷⁷⁵ Das Forschungsmodell 1 dieser Arbeit analysierte Entwicklungspartnerschaften mit dem Fokus auf kausale Wirkungsbeziehungen des Pie Sharing und Pie Expansion sowie der Resource Based View (RBV) und Resource Dependence Theory (RDT), welche in bisherigen Forschungen größtenteils isoliert betrachtet wurden. Die Ergebnisse dieses Modells lieferten dabei vier essentielle Beiträge und neue Erkenntnisse zum aktuellen Stand der Forschung:

- (1) Pie Sharing Fairness übt einen signifikanten Einfluss auf die interorganisatorische Wertschöpfungsfähigkeit zur Generierung eines partnerschaftlichen Pie Expansion aus und ist damit auch von Vorteil für das fokale Unternehmen des Abnehmers.
- (2) Direkt positiv wirkende Effekte der RBV (= interorganisatorische Ressourcenkombination) auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten werden durch indirekte Mediation der RDT (= Ressourcenabhängigkeit des Abnehmers vom Lieferanten) verstärkt.
- (3) Der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten übt einen signifikanten Einfluss auf die interorganisatorische Wertschöpfungsfähigkeit zur Generierung eines partnerschaftlichen Pie Expansion aus und ist damit auch von Vorteil für das fokale Unternehmen des Abnehmers.
- (4) Der auf vergangenen Forschungen aufbauende „Direct Path to Pie Expansion“ konnte aufgrund synergetischer Betrachtungen des Pie Sharing und Pie Expansion sowie der RBV und RDT um seine indirekt mediierenden Effekte im Sinne einer ganzheitlichen Modellbetrachtung erweitert werden.

Erstens, aufgrund aktueller Problemstellungen, die sich in Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften durch ungerechtfertigte Ertragsverteilungen des partnerschaftlichen Gesamtertrags ergeben und damit interorganisatorische Beziehungen negativ beeinflussen, empfahlen Wagner & Hoegl sowie Adegbesan & Higgins die Intensivierung des

⁷⁷⁵ Vgl. Koufteros et al. (2012), S. 93ff; Cousins et al. (2011), S. 930ff; Oh/Rhee (2010), S. 756ff; Villena et al. (2011), S. 561ff; Autry/Golicic (2010), S. 87ff; Lawson et al. (2008), S. 446ff.

Forschungsfokus auf Pie Sharing.⁷⁷⁶ Die Ergebnisse dieser Arbeit geben ebenfalls eine konkrete Antwort auf den Forschungsauftrag von Wagner et al. und Fang et al., welche beide ihr Interesse an der bestehenden Forschungslücke zwischen den Kausalzusammenhängen von Fairness im Pie Sharing und dessen Auswirkungen auf das Pie Expansion innerhalb von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften äußerten.⁷⁷⁷ Ebenfalls betonten Jokela & Söderman ihr Forschungsinteresse an Pie Sharing Fairness und dessen Ergebnisauswirkungen bei Entwicklungspartnerschaften, da Fairness-Forschungen diesen Kontext bisher vernachlässigten und sich neuartige Forschungszweige durch dessen Signifikanz innerhalb der Supply-Chain Literatur ableiten ließen.⁷⁷⁸ Mittels einer Strukturgleichungsmodellierung und einer Post-hoc Radar Chart Analyse der empirisch erhobenen Daten konnte bestätigt werden, dass Pie Sharing Fairness einen signifikanten Einfluss auf die partnerschaftlichen Wertschöpfungsfähigkeiten des Pie Expansion ausübt. Aufbauend auf den historischen Forschungen von Cheung et al., Samaha et al., Fang et al., Narasimhan et al. und Jap konnten die Resultate dieser Arbeit die Bedeutsamkeit der Kausalbeziehung des Pie Sharing auf das Pie Expansion erstmalig darlegen.⁷⁷⁹ Damit stellt die Fairness der partnerschaftlichen Ertragsverteilung eine wesentliche Determinante in Entwicklungspartnerschaften dar, um das Ursprungsziel einer Ertragsmaximierung mit Hilfe eines interorganisatorischen Ressourcenaustauschs zu erreichen. Fairness innerhalb des interorganisatorischen Austauschs ermöglicht damit die Maximierung des partnerschaftlichen Gesamtertrags auf ein Ausmaß, welches keinem der beiden Partner durch isoliertes Handeln möglich wäre. Unfairness verringert hingegen die Größe des partnerschaftlichen Gesamtertrags und gefährdet die partnerschaftlichen Wertschöpfungsfähigkeiten, da für den benachteiligten Partner verminderte Anreize geschaffen werden, Ressourcen in die Partnerschaft zu investieren. Die Perspektive des Pie Expansion sollte daher zukünftig nicht ohne die Perspektive des Pie Sharing analysiert werden, da durch Ungerechtigkeit der Ertragsaufteilung das Ursprungsziel des Ressourcenaustauschs gefährdet wird.

Zweitens, Hillman et al. und Hitt et al. forderten zukünftige Forschungen dazu auf, Wechselwirkungen der beiden bisher hauptsächlich isoliert betrachteten Management-

⁷⁷⁶ Vgl. Wagner/Hoegl (2007), S. 65ff; Adegbesan/Higgins (2011), S. 207.

⁷⁷⁷ Vgl. Wagner et al. (2011) S. 43; Fang et al. (2008), S. 334.

⁷⁷⁸ Vgl. Jokela/Söderman (2017), S. 278.

⁷⁷⁹ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1061ff; Samaha et al. (2011), S. 99ff; Fang et al. (2008), S. 322ff; Narasimhan et al. (2009), S. 374ff; Jap (2001a), S. 86ff.

Theorien der RBV und RDT zu erforschen.⁷⁸⁰ Ihre Hypothese diesbezüglich lautete, dass die Applikation des unternehmensinternen Fokus der RBV zusammen mit dem unternehmensexternen Fokus der RDT zu neuen Erkenntnissen beider Theorien im angewandten Forschungskontext führen werde. Während bisher nur wenige Forschungen wie die von Sjoerdsma & Weele und Oh & Rhee interorganisatorische Entwicklungspartnerschaften aus der Perspektive der RBV analysiert haben, erweitert diese Arbeit deren Modelle und kombiniert den Ansatz der RBV mit der Perspektive einer interorganisatorischen Unternehmensabhängigkeit beider Partner im Sinne der RDT.⁷⁸¹ Durch die Verknüpfung beider Management-Theorien konnten bedeutende Quellen zur Steigerung des Wettbewerbsvorteils von Lieferanten nachgewiesen werden. Ein interorganisatorischer Ressourcenaustausch im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften ermöglicht es Abnehmern zwar, in Summe Wertsteigerungen des neu entwickelten Produktes zu realisieren, jedoch dürfen daraus resultierende Abhängigkeitsbeziehungen nicht vernachlässigt werden. Die Resultate dieser Arbeit bestätigen, dass Entwicklungspartnerschaften dem Lieferanten ermöglichen, die Abhängigkeit des Abnehmers von den Entwicklungsressourcen des Lieferanten signifikant zu erhöhen, welches die Effekte der RBV verstärkend mediiert und zu einem erhöhten Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber dessen Mitbewerbern führt.

Drittens, diese Arbeit zielte darauf ab, das Verständnis von Partnerschaften aus Sicht der Abnehmer und Lieferanten gleichermaßen zu bereichern, da sich bisherige Forschungen wie die von Thomas oder Cousins et al. überwiegend eindimensional auf den Abnehmer konzentrierten, ohne Berücksichtigung auf Lieferanten.⁷⁸² Ebenfalls wurde eine Antwort auf den Forschungsauftrag von Wynstra et al. gegeben, welche ein Interesse an Faktoren äußerten, die sowohl die finanzielle Performance des Lieferanten als auch die des Abnehmers beeinflussen, um den oben beschriebenen eindimensionalen Abnehmer-Fokus zu erweitern.⁷⁸³ Wie bereits unter Punkt 2 aufgeführt, wirken Entwicklungspartnerschaften positiv auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten, welcher zusätzlich verstärkt wird durch die Abhängigkeit des Abnehmers von dessen Entwicklungsressourcen. Die Verbesserung des Wettbewerbsvorteils wirkt jedoch nicht nur eindimensional vorteilhaft für den Lieferanten,

⁷⁸⁰ Vgl. Hillman et al. (2009), S. 1408; Hitt et al. (2016), S. 84f.

⁷⁸¹ Vgl. Sjoerdsma/Weele (2015), S. 192ff; Oh/Rhee (2010), S. 756ff.

⁷⁸² Vgl. Thomas (2013), S. 890ff; Cousins et al. (2011), S. 930ff.

⁷⁸³ Vgl. Wynstra et al. (2010), S. 637.

sondern erhöht gleichzeitig auch den Wettbewerbsvorteil der Partnerschaft in Summe. Effekte des verbesserten Wettbewerbsvorteils des Lieferanten beeinflussen die finanzielle Performance beider Partner positiv und haben darüber hinaus positive Auswirkungen auf wesentliche Wertsteigerungen des Entwicklungsprojektes in Form von Produktinnovation, -qualität und -kosten. Damit überträgt sich der gesteigerte Wettbewerbsvorteil des Lieferanten auf den Abnehmer und ist für beide Seiten erstrebenswert, da sich der kollaborative Vorteil der Partnerschaft erhöht.⁷⁸⁴ Eine sogenannte „Locked-in“-Position des Abnehmers aufgrund erhöhter Entwicklungsabhängigkeiten muss daher nicht zwangsläufig als negativer Effekt interpretiert werden. Es konnten diesbezüglich sogar positive Effekte nachgewiesen werden.

Viertens, Forschungsmodell 1 differenziert sich von bisherigen Analysen aufgrund der synergetischen Betrachtung der Konzepte des Pie Sharing und Pie Expansion sowie der RBV und RDT, und deren Applikation auf den Erfolg von Entwicklungspartnerschaften. Diese Arbeit erweitert dadurch vergangene Forschungsmodelle, welche vor allem den „Direct Path to Pie Expansion“ analysierten, mit den indirekt mediierend wirkenden Pfaden des Pie Sharing und der interorganisatorischen Unternehmensabhängigkeit im Sinne der RDT. Es wurde dargelegt, dass die Kombinatorik dieser typischerweise isoliert betrachteten Konzepte in signifikanten Wechselwirkungen miteinander stehen, welches die Baseline für eine ganzheitlichere Analyse von Partnerschaften für zukünftige Forschungen bietet.

8.1.2. Erkenntnisse aus Forschungsmodell 2

Forschungsmodell 2 fokussierte sich auf die Effekte des bilateralen Opportunismus innerhalb von Entwicklungspartnerschaften. Der aktuelle Forschungsstand konnte durch die empirischen Ergebnisse dieses Modells um folgende fünf Erkenntnisse bereichert werden:

- (1) Der bilaterale Opportunismus von Lieferant und Abnehmer steht in einer reziproken Kausalbeziehung zur finanziellen Performance beider Unternehmen. Die finanziellen Vorteile des opportunistischen Initiators werden durch opportunistische Gegenreaktionen des benachteiligten Partners revidiert.

⁷⁸⁴ Vgl. Cao/Zhang (2011), S. 163ff.

- (2) Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften unterliegen aus Lieferantensicht einer tendenziell durch den Abnehmer dominierten opportunistischen Asymmetrie, welches sich in einer Überschreitung der „Zone der opportunistischen Parität“ widerspiegelte.
- (3) Partnerschaftliche Spannungen üben einen direkten Einfluss auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten aus, welches durch den Opportunismus des Abnehmers zusätzlich positiv mediiert wird.
- (4) Trotz langjährig etablierter Zusammenarbeit von Lieferant und Abnehmer unterliegen Entwicklungspartnerschaften mit hoher Wahrscheinlichkeit einer opportunistischen Konfrontation mindestens eines Partners.
- (5) Abnehmeropportunismus übt einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten wahrgenommene Fairness des Pie Sharing aus, wohingegen der unternehmenseigene Lieferantenopportunismus keinen signifikanten Einfluss auf dessen eigene Fairness-Wahrnehmung ausübt.

Erstens, bisherige Forschungen analysierten Opportunismus bei Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften überwiegend aus der Perspektive des Abnehmers und konzentrierten sich dabei vorwiegend eindimensional auf dessen Ergebnisauswirkungen.⁷⁸⁵ Opportunistische Wechselwirkungen zwischen den Partnern und deren Auswirkungen auf das Unternehmen des Lieferanten blieben dabei unterrepräsentiert. Durch die simultane Analyse reziproker Kausalbeziehungen des opportunistischen Verhaltens beider Partner und dessen dyadische Auswirkungen beantworten die Ergebnisse dieser Arbeit den Forschungsauftrag von Yan & Kull, welche die Erweiterung der Opportunismus Literatur aus der Perspektive des Lieferanten forderten.⁷⁸⁶ Des Weiteren wurde der Auftrag von Wynstra et al. berücksichtigt, welche ihr Interesse an Faktoren mit Auswirkung auf die finanzielle Performance von Lieferant und Abnehmer äußerten, um den eindimensionalen Literaturfokus auf beide Partner zu erweitern.⁷⁸⁷ Die Resultate des Modells verdeutlichen, dass Opportunismus für das unethisch handelnde Unternehmen nur dann vorteilhaft ist, wenn dieser einseitig besteht und auf eine opportunistische Gegenreaktion des benachteiligten Partners verzichtet wird. Da der Opportunismus des einen Partners jedoch die opportunistischen Verhaltensweisen des anderen Partners verstärkt, werden die temporär wirkenden finanziellen Vorteile durch die

⁷⁸⁵ Vgl. Yan/Kull (2015), S. 403ff; Lado et al. (2008), S. 401ff; Mitreğa/Zolkiewski (2012), S. 886f.

⁷⁸⁶ Vgl. Yan/Kull (2015), S. 433f.

⁷⁸⁷ Vgl. Wynstra et al. (2010), S. 637.

opportunistische Gegenreaktion des benachteiligten Partners wieder revidiert. Aufgrund dieses bilateralen Opportunismus ist es Unternehmen nur initial möglich, ihre finanzielle Performance durch opportunistische Verhaltensweisen zu steigern, bis die Gegenreaktion des anderen Partners eintritt und die initialen Vorteile dadurch neutralisiert werden. Die positiv wirkende Stärke des unternehmenseigenen Opportunismus auf die unternehmenseigene finanzielle Performance ist dabei betragsmäßig von ähnlicher Intensität wie die negativ wirkende Stärke der opportunistischen Gegenreaktion des Partners, welche alle finanziellen Anreize des opportunistischen Initiators revidiert. Diese Resultate des bilateralen Opportunismus gelten für den Abnehmer und den Lieferanten gleichermaßen und konnten für beide Seiten bestätigt werden. Die Ergebnisse dieses Modells erweitern damit auch die unbeantwortete Hypothese von Das & Rahman, die postulierten, dass der größte Vorteil des opportunistischen Handelns in dessen sofortiger positiver Ergebnisauswirkung für den opportunistischen Initiator liege.⁷⁸⁸ Als Erweiterung zu Das & Rahman sei noch ergänzt, dass diese initialen Vorteile nur so lange Gültigkeit besitzen, bis die opportunistische Gegenreaktion des benachteiligten Partners einsetzt. Wie in vergangenen Studien allerdings bereits bewiesen, zerstört ein anhaltender Opportunismus das Fundament der partnerschaftlichen Beziehung und vermindert deren partnerschaftliche Wertschöpfungsfähigkeit.⁷⁸⁹

Zweitens, diese Arbeit evaluierte die opportunistische Äquivalenz beider Partner mittels des entwickelten Messmodells namens „Zone der opportunistischen Parität“. Die Resultate demonstrieren, dass Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften nur bedingt einer intensitätsgleichen opportunistischen Äquivalenz beider Partner unterliegen. Anstelle einer opportunistischen Äquivalenz stellte sich eine opportunistische Asymmetrie heraus. Diese charakterisierte sich durch einen zu 29,9 % der Daten belegten einseitig geprägten Opportunismus, welcher aus Lieferantensicht größtenteils durch den Abnehmer dominiert wird, zu Ungunsten weniger opportunistisch agierender Lieferanten. In Anbetracht der unter Punkt 1 genannten Ergebnisse bezüglich des bilateralen Opportunismus und unter Berücksichtigung einer partnerschaftlichen Opportunismus-Asymmetrie durch den dominierenden Abnehmer kann daher folgender Rückschluss gezogen werden: Bei einem großen Teil der Entwicklungspartnerschaften gelingt es dem Abnehmer durch seinen einseitig

⁷⁸⁸ Vgl. Das/Rahman (2010), S. 67.

⁷⁸⁹ Vgl. Gulati/Sytch (2007), S. 39; Brown et al. (2000), S. 51ff; Das/Rahman (2010), S. 67.

dominierenden Opportunismus, seine eigene finanzielle Performance auf Kosten des Lieferanten zu erhöhen, da Lieferanten tendenziell darauf verzichten, opportunistische Gegenreaktionen zu initiieren. Die Erklärung der opportunistischen Asymmetrie könnte auf die OEM Machtstellung innerhalb ihrer Supply-Chain zurückzuführen sein, welche vor allem in der europäischen und US-amerikanischen Automobilindustrie stark ausgeprägt erscheint.⁷⁹⁰

Drittens, vergangene Forschungen konzentrierten ihre Analysen zu den Ursachen opportunistischen Verhaltens innerhalb von Partnerschaften fast ausschließlich auf drei Hauptfaktoren: Informationsasymmetrien zwischen beiden Partnern, Projektunsicherheiten und partnerschaftsspezifische Investitionen.⁷⁹¹ Durch die Modellanalyse dieser Arbeit konnten partnerschaftliche Spannungen als weitere Quelle des opportunistischen Handelns ermittelt werden, welche einen Einfluss sowohl auf den Lieferanten als auch auf den Abnehmer ausüben. Dabei konnte zum Forschungsauftrag von Kim & Choi beigetragen werden, die ein Forschungsinteresse an den Auswirkungen von partnerschaftlichen Spannungen äußerten.⁷⁹² Des Weiteren liefern die Ergebnisse dieser Arbeit eine Antwort auf den Forschungsauftrag von Yan & Kull, die ein Forschungsinteresse an der Kausalbeziehung zwischen Lieferantenopportunismus und Abnehmeropportunismus äußerten.⁷⁹³ Die Modellanalyse dieser Arbeit ermittelte, dass der Opportunismus des einen Partners als Quelle des Opportunismus des anderen Partners agiert. Dabei mediiert der Abnehmeropportunismus den Lieferantenopportunismus positiv, welches in einem sich verstärkenden opportunistischen Kreislauf enden kann und damit das Fundament einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zerstört. Die Resultate dieser Arbeit betonen damit die Notwendigkeit, dass zukünftige Forschungen den Opportunismus innerhalb von Partnerschaften nicht isoliert bewerten sollen. Die isolierte Opportunismus Betrachtung von nur einem Unternehmen kann zu Fehlmessungen führen, da der bilaterale Opportunismus beider Unternehmen auf einer gegenseitigen Beeinflussung beruht. Dies konnte beispielsweise bei den finanziellen Auswirkungen dargestellt werden, in denen die positiven Effekte des unternehmenseigenen Opportunismus durch die opportunistischen Gegenreaktionen des Partners revidiert wurden.

⁷⁹⁰ Vgl. Habib et al. (2015), S. 182ff; Benton/Maloni (2005), S. 1ff; Inderst/Wey (2007), S. 647.

⁷⁹¹ Vgl. Bhattacharya et al. (2015), S. 258ff; Handley/Benton (2012), S. 55ff; Wathne/Heide (2000), S. 36ff.

⁷⁹² Vgl. Kim/Choi (2015), S. 77.

⁷⁹³ Vgl. Yan/Kull (2015), S. 433f.

Viertens, durch die Analyse von Partnerschaften unter Einfluss von Opportunismus liefern die Ergebnisse dieser Arbeit ebenfalls einen Forschungsbeitrag zur sogenannten „Dark Side of Buyer-Supplier Relationship“-Literatur. Da sich vergangene Forschungen hauptsächlich der Analyse ergebnisverbessernder Faktoren einer Partnerschaft widmeten, forderten Das et al. eine Intensivierung der Analyse von Ursachen und Risiken, welche eine Ertragsminderung hervorrufen könnten.⁷⁹⁴ Die Vernachlässigung der opportunistischen Realität in Partnerschaften könnte dabei ein Grund für die Heterogenität der Forschungsergebnisse sein, bei denen Forschungen wie die von Lawson et al., Parker et al., Vanpoucke et al. oder Petersen et al. zu positiven und andere Studien wie die von Koufteros et al., Das et al., Villena et al. oder Primo & Amundson zu negativen Schlussfolgerungen hinsichtlich der Performance einer Partnerschaft kamen.⁷⁹⁵ Die in dieser Arbeit untersuchten Partnerschaften beruhen größtenteils auf lang etablierten Unternehmensbeziehungen, in denen Lieferant und Abnehmer im Mittelwert seit 21,1 Jahren zusammenarbeiten. In der Forschung von Das wurde darauf verwiesen, dass Unternehmensbeziehungen von kurzer partnerschaftlicher Dauer tendenziell einem erhöhten opportunistischen Verhalten ausgesetzt seien. Grund dafür sei, dass der zukünftige Wert einer temporären Unternehmensbeziehung für die jeweiligen Partner nicht von Signifikanz sei und sofortige durch Opportunismus erreichbare Ertragspotentiale attraktiver erscheinen.⁷⁹⁶ Obwohl die betrachteten Partnerschaften dieser Arbeit im Schnitt auf sehr langen und etablierten Unternehmensbeziehungen beruhen, deuten die empirischen Daten darauf hin, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit dennoch mindestens einer der beiden Partner opportunistisch gegenüber dem anderen handelt. Bei 31,9 % der Partnerschaften wurde mindestens einer der Partner als mittelschwer opportunistisch bewertet (Likert Skalen Durchschnitt von 3 bei einem der beiden Konstrukte Opportunism OEM oder Opportunism Supplier). Dies kann vor allem auf die einer Entwicklungspartnerschaft zugrundeliegenden obskuren Natur zurückzuführen sein, da opportunistische Verhaltensweisen bei solch hochinnovativen, unsicheren, wissensbasierten, immateriellen und komplexen interorganisatorischen Ressourcenzusammenschlüssen durch

⁷⁹⁴ Vgl. Das et al. (2006), S. 564.

⁷⁹⁵ Vgl. Lawson et al. (2009), S. 156ff; Parker et al. (2008), S. 71ff; Vanpoucke et al. (2014), S. 446; Petersen et al. (2005), S. 371ff; Koufteros et al. (2010), S. 49ff; Das et al. (2006), S. 563ff; Villena et al. (2011), S. 561ff; Primo/Amundson (2002), S. 33ff.

⁷⁹⁶ Vgl. Das (2006), S. 13.

unethische Partner verschleiert werden können und der Ex-post-Projektausgang zum Zeitpunkt des Projektstarts ungewiss ist.⁷⁹⁷

Fünftens, anstelle einer Konzentration auf die interorganisatorischen Stärken zur Behauptung im Wettstreit mit externen Supply-Chains stehen sich Lieferant und Abnehmer zunehmend im internen Wettstreit hinsichtlich der partnerschaftlichen Ertragsaufteilung gegenüber.⁷⁹⁸ Trotz der unternehmenspraktischen Relevanz widmeten sich laut Wagner et al. bisher nur wenige Forschungen dem Kontext einer fairen partnerschaftlichen Ertragsaufteilung im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften.⁷⁹⁹ Als Beitrag zur Schließung der Forschungslücke wurde im Forschungsmodell 2 untersucht, welche Konsequenzen das opportunistische Verhalten von Lieferant und Abnehmer für die vom Lieferanten wahrgenommene Fairness des Pie Sharing hat. Die empirischen Resultate legten dar, dass der Abnehmeropportunismus einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten wahrgenommene Fairness des Pie Sharing induziert, wohingegen der unternehmenseigene Lieferantenopportunismus keinen signifikanten Einfluss auf dessen eigene Fairness-Wahrnehmung ausübt. Als Begründung liegt nahe, dass sich Lieferanten aufgrund des machtintensiveren Abnehmeropportunismus hinsichtlich ihres fairen Anteils am partnerschaftlich generierten Kuchen wesentlich mehr herausgefordert fühlen, im Vergleich zu der Pie Sharing Beeinflussung infolge ihres eigenen opportunistischen Handelns.

8.1.3. Erkenntnisse aus Forschungsmodell 3

Forschungsmodell 3 stellte Pie Sharing Fairness in den Forschungsmittelpunkt mit dem Ziel, sowohl die Input- als auch die Output-Faktoren dieses Konstruktes zu erforschen. Das Modell folgt damit unter anderem dem Forschungsauftrag von Liu et al., welche forderten, neben den Konsequenzen von interorganisatorischer Fairness auf Partnerschaften zukünftige Analysen auch auf die zugrunde liegenden Ursachen der Fairness-Wahrnehmung zu erweitern.⁸⁰⁰ Die Ergebnisse dieses Modells lieferten dabei drei Einflussfaktoren, welche zur Harmonisierung der Pie Sharing Fairness für zukünftige Forschungen berücksichtigt werden können. Zusätzlich

⁷⁹⁷ Vgl. Yan/Kull (2015), S. 405; Carson et al. (2006), S. 1058ff.

⁷⁹⁸ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1078; Fang et al. (2008), S. 334.

⁷⁹⁹ Vgl. Wagner et al. (2011), S. 43.

⁸⁰⁰ Vgl. Liu et al. (2012), S. 365.

konnten weitere Erkenntnisse aus dem Wechselspiel aus Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus bestätigt werden:

- (1) Die finanzielle Performance des Lieferanten übt einen positiven Einfluss auf dessen wahrgenommene Fairness des Pie Sharing aus, wohingegen die finanzielle Performance des Abnehmers keinen signifikanten Einfluss ausübt.
- (2) Partnerschaftliche Spannungen üben einen negativen Einfluss auf die Fairness des Pie Sharing aus.
- (3) Die Abhängigkeit des Abnehmers von den Entwicklungsressourcen des Lieferanten übt einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten wahrgenommene Fairness des Pie Sharing aus.
- (4) Pie Sharing Fairness übt einen direkten Einfluss auf das Pie Expansion in Form von Verbesserungen der Produktinnovation, -qualität und -kosten aus, welches durch den Opportunismus des Lieferanten negativ mediiert wird.

Erstens, die Resultate dieser Arbeit bestätigten die Hypothese, dass die finanzielle Performance des Lieferanten dessen Wahrnehmung der partnerschaftlichen Pie Sharing Fairness positiv beeinflusst. Die Ergebnisse zeigten allerdings auch, dass die finanzielle Performance des Abnehmers keinerlei Signifikanz für die Fairness-Wahrnehmung des Lieferanten darstellt. In Summe bekräftigen diese Ergebnisse damit, dass die Fairness-Wahrnehmung der partnerschaftlichen Ertragsaufteilung wesentlich vom wirtschaftlichen Eigeninteresse der unternehmensinternen finanziellen Performance beeinflusst wird, wohingegen die finanzielle Performance des Partners lediglich von sekundärem Interesse erscheint. Das Ergebnis dieser Arbeit zeigt daher Gemeinsamkeiten zu den empirischen Resultaten von Wagner et al. Hier wurde festgestellt, dass Unternehmen nur dann eine Steigerung der partnerschaftlichen Performance als vorteilhaft beurteilen, wenn dies mit einer unternehmenseigenen Leistungssteigerung korrespondiert.⁸⁰¹

Zweitens, im Gegensatz zu intraorganisatorischen Projektarbeiten charakterisieren sich interorganisatorische Partnerschaften durch erheblich mehr Rivalität.⁸⁰² Die Analyse der empirischen Daten konnte bestätigen, dass partnerschaftliche Spannungen einen negativen Einfluss auf die Wahrnehmung von Pie Sharing Fairness ausüben. Da partnerschaftliche

⁸⁰¹ Vgl. Wagner et al. (2010), S. 846.

⁸⁰² Vgl. Luo et al. (2006), S. 69; Park/Ungson (2001), S. 37ff.

Spannungen die Bereitschaft von Lieferant und Abnehmer hinsichtlich einer weiteren zukünftigen Zusammenarbeit verringern, vermindern sich dadurch beidseitige Verpflichtungen bilateraler Fairness.

Drittens, das Bündnis einer Entwicklungspartnerschaft ermöglicht es dem Lieferanten, sich „in das Produkt“ zu entwickeln und hierdurch die Abhängigkeit des Abnehmers vom Lieferanten aufgrund steigender Lieferantenwechselkosten zu erhöhen.⁸⁰³ Die Resultate dieser Arbeit bestätigen, dass die Abhängigkeit des Abnehmers vom Lieferanten dabei einen signifikanten Einfluss auf die Fairness des partnerschaftlichen Pie Sharing ausübt. In der Wahrnehmung des Lieferanten steigt durch die Abhängigkeit des Abnehmers von seinem Unternehmen sein als fair empfundener Anteil am partnerschaftlich erwirtschafteten Gesamtertrag. Dies könnte vor allem auf die erhöhte Verhandlungsmacht des integrierten Lieferanten zurückzuführen sein, welche es diesem erlaubt, fairere Pie Sharing Ansprüche im Rahmen der Partnerschaft durchzusetzen.⁸⁰⁴ Durch die Erforschung der drei obigen Konstrukte, die einen Einfluss auf die Fairness-Wahrnehmung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft ausüben, konnte ein Beitrag hinsichtlich des Forschungsbedarfs von Liu et al. geleistet werden.⁸⁰⁵

Weitere Beiträge lieferte Forschungsmodell 3 in Bezug auf die Auswirkungen einer fairen Ertragsaufteilung, welches im Wechselspiel aus Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus analysiert wurde. In Analogie zu Forschungsmodell 1 konnte auch hier bestätigt werden, dass Fairness im Pie Sharing einen signifikant positiven Einfluss auf das partnerschaftliche Pie Expansion in Form von Verbesserungen der Produktinnovation, -qualität und -kosten ausübt. Wird der gemeinschaftlich generierte Gesamtertrag gemäß der Wahrnehmung des Lieferanten jedoch unfair innerhalb der Partnerschaft verteilt, löst dies opportunistische Gegenreaktionen des Lieferanten aus, welches sich negativ auf das partnerschaftliche Pie Expansion auswirkt. Begründet wird dies dadurch, dass der sich benachteiligtühlende Lieferant mittels Opportunismus versucht, seinen Pie Sharing Anteil auf ein Niveau zu erhöhen, welches dieser als faire Ertragsaufteilung empfindet, passend zu seinem relativen Ressourceneinsatz zum Pie Expansion. Die Resultate dieses Modells können damit die noch unbeantwortete Hypothese von Das & Rahmans bestätigen, dass *„payoff inequity will be*

⁸⁰³ Vgl. Petersen et al. (2008), S. 56.

⁸⁰⁴ Vgl. Fang et al. (2008), S. 333; Bakos/Brynjolfsson (1993), S. 43.

⁸⁰⁵ Vgl. Liu et al. (2012), S. 365.

*positively associated with potential for partner opportunism.*⁸⁰⁶ Darüber hinaus gibt Forschungsmodell 3 eine Antwort auf den Forschungsauftrag von Wang et al., welche weitere Ursachenanalysen in Bezug auf opportunistisches Verhalten in Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften forderten.⁸⁰⁷ Zwar liegt der Vorteil für das opportunistisch agierende Unternehmen gemäß Das & Rahmans darin, sofortige finanzielle Leistungssteigerungen erzielen zu können, jedoch schädigt dies die langfristige Wertschöpfungsfähigkeit der Partnerschaft signifikant.⁸⁰⁸

8.2. Handlungsempfehlungen für Problemstellungen der Unternehmenspraxis

Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften stellen zahlreiche Problemstellungen für die Unternehmenspraxis dar. Die Automobilindustrie liefert regelmäßige Beispiele, bei denen opportunistisches Verhalten und unfaire Ertragsaufteilungen zwischen Lieferant und Abnehmer zu besorgniserregenden Konsequenzen ihrer partnerschaftlichen Wertschöpfungs- und Wettbewerbsfähigkeit führen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden diesbezüglich die folgenden Problemstellungen betrachtet:

- (1) Wettbewerbsintensive Marktanforderungen an die finanziellen Leistungen des Unternehmens induzieren partnerschaftsinterne Konkurrenzkämpfe um die größten Anteile des gemeinschaftlich generierten Kuchens, in denen sich unternehmerische Partner als Rivalen der eigenen Ertragsmarge gegenüberstehen: Pie Sharing Rivalität.⁸⁰⁹
- (2) Die Bindung des Abnehmers zum integrierten Entwicklungspartner verursacht eine selbstgenerierte Ressourcenabhängigkeit mit resultierenden Machtverschiebungen.⁸¹⁰
- (3) Trotz guter Intentionen dominiert eine opportunistische Realität mit machtausnutzendem Verhalten, um im Eigeninteresse die individuelle finanzielle

⁸⁰⁶ Vgl. Das/Rahman (2010), S. 65.

⁸⁰⁷ Vgl. Wang et al. (2013), S. 111.

⁸⁰⁸ Vgl. Das/Rahman (2010), S. 67.

⁸⁰⁹ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1061f; Jokela/Söderman (2017), S. 268; Wagner/Lindemann (2008), S. 548.

⁸¹⁰ Vgl. Friedl/Wagner (2012), S. 3066; Oh/Rhee (2010), S. 770; Wagner/Friedl (2007), S. 711.

Performance kurzfristig zu steigern, welches die Austauschbeziehung belastet und die Basis der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit vergiftet.⁸¹¹

- (4) Wahrnehmungen von Partnerschaften unterliegen oftmals einer einseitig geprägten und als Win-Lose interpretierten Geschäftsbeziehung, in welcher der dominantere Partner die Zusammenarbeit und die Ertragsaufteilung diktatorisch bestimmt. Dieses mindert die Anreize einer partnerschaftlichen Performancesteigerung.⁸¹²

Die Ergebnisse dieser Arbeit führten zu zahlreichen wissenschaftlichen Beiträgen, aus denen unternehmenspraktische Handlungsempfehlungen abgeleitet wurden, wie in Abbildung 63 visualisiert. Aus diesen Handlungsempfehlungen kann die Unternehmenspraxis in mehrfacher Weise Nutzen ziehen, um obige Problemstellungen zu bewältigen. Folgende Handlungsempfehlungen können Managern bezüglich ihrer Steuerung von Entwicklungspartnerschaften gegeben werden.

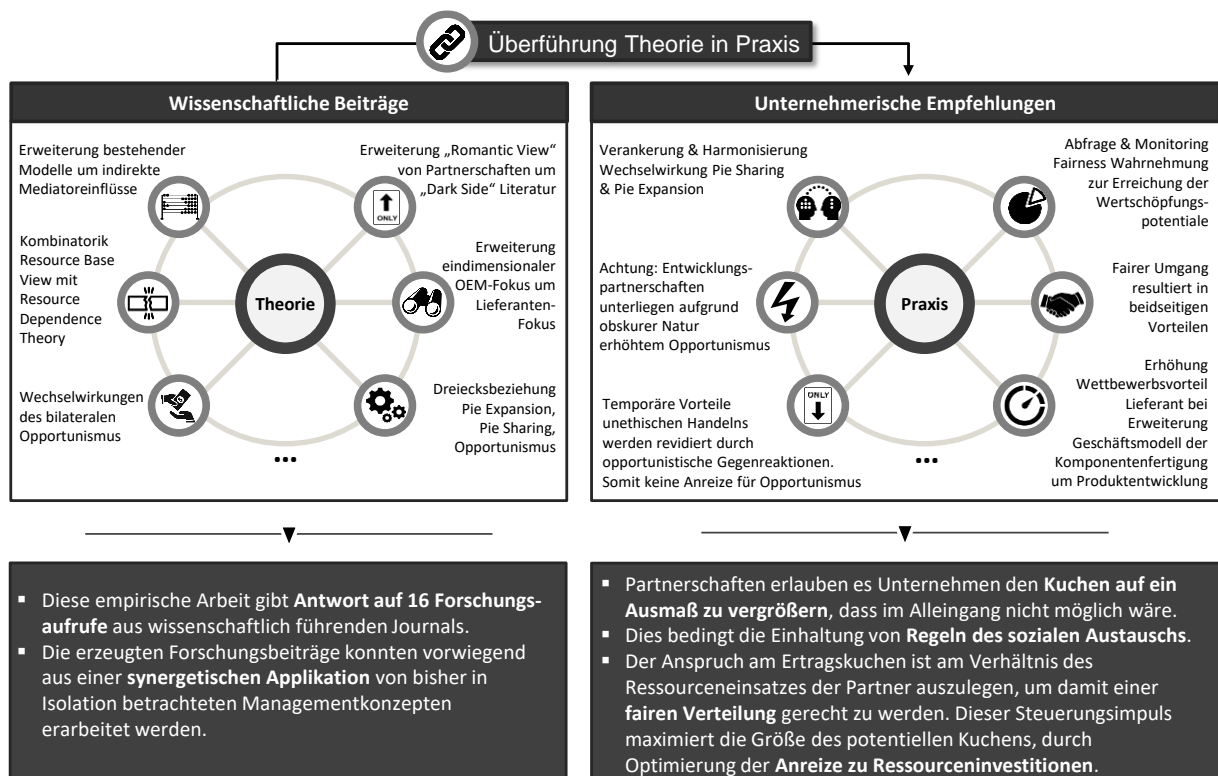


Abbildung 63: Überführung Theorie in Praxis
(Quelle: Autor)

⁸¹¹ Vgl. Nyaga et al. (2013), S. 42f; Samaha et al. (2011), S. 99; Fang et al. (2011), S. 774.

⁸¹² Vgl. Drake/Schlachter (2008), S. 852; Cheung et al. (2011), S. 1077; Brito/Miguel (2017), S. 61f.

Erstens, das Konzept des Pie Sharing, Pie Expansion und ihre gegenseitigen Wechselwirkungen sind in den Unternehmen beider Partner auf Top-Management-Ebene zu verstehen, zu verankern und vorzuleben. Ein faires Pie Sharing führt zu einem partnerschaftlichen Pie Expansion, wohingegen ein unfaires Pie Sharing ein Pie Shrinking zur Folge hat. Konträre Effekte zum eigentlichen Ziel des Zusammenschlusses beider Unternehmen entstehen, wenn aufgrund unfairer Pie Sharing Haltungen eines Partners die partnerschaftlichen Wertschöpfungsfähigkeiten des Pie Expansion negativ beeinflusst werden. Die Harmonisierung zwischen Pie Sharing und Pie Expansion in Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften ist daher durch das Top-Management sicherzustellen, um die gewünschten Wertschöpfungsergebnisse realisieren zu können. Rivalitäten zwischen Lieferant und Abnehmer ergeben sich in der Unternehmenspraxis vorwiegend aufgrund von Win-Lose Differenzen im Pie Sharing des partnerschaftlichen Gesamtertrags. Dies geschieht, obwohl zu Beginn der Partnerschaft Einigkeit bei beiden Unternehmen besteht, dass ein interorganisatorischer Ressourcenaustausch dem partnerschaftlichen Pie Expansion dienen soll. Ohne konsequente Harmonisierung des Wechselspiels zwischen Pie Sharing und Pie Expansion ist es einem Partner aufgrund dessen Machtstellung ggf. möglich, einen prozentual größeren individuellen Ertragsanteil zu beanspruchen, ohne zu realisieren, dass sich dadurch die absolute Summe des partnerschaftlichen Gesamtertrags aufgrund des Pie Sharing Fehlverhaltens nachteilig verkleinert. Um den Gesamtertrag innerhalb der Entwicklungspartnerschaft zu maximieren und zu kapitalisieren, müssen Unternehmen zuerst eine solide Base-Line der Fairness im Pie Sharing etablieren. Die Generierung von nachhaltigen Partnerschaften ist dabei nur möglich, wenn folgende drei Prinzipien erfüllt werden:

- (1) Die Grundvoraussetzung einer Partnerschaft besteht in deren Fähigkeit, partnerschaftliches Pie Expansion mittels eines interorganisatorischen Ressourcenaustauschs generieren zu können. Sind die interorganisatorischen Ressourcenkombinationen nicht geeignet, ein partnerschaftliches Pie Expansion zu erzeugen, welches über die Wertschöpfungsfähigkeiten der eigenständig agierenden Unternehmen hinausgeht, ist die Partnerschaft in Summe nur bedingt erstrebenswert.
- (2) Der individuelle Ertragsanteil beider Unternehmen am partnerschaftlich generierten Gesamtertrag muss größer ausfallen als die Kosten des jeweiligen Ressourceneinsatzes, die zu dem partnerschaftlichen Pie Expansion beitragen. Andernfalls ist die Partnerschaft aufgrund eines partnerschaftlichen Pie Expansion

zwar in Summe erstrebenswert (siehe Punkt 1), allerdings nicht auf Ebene jedes Partners.

- (3) Aus dem Input-Vergleich des relativen Ressourceneinsatzes des jeweiligen Unternehmens sollten beide Unternehmen das Pie Sharing als fair bewerten können. Andernfalls ist die Partnerschaft zwar in Summe (siehe Punkt 1) und auch für jeden Partner (siehe Punkt 2) erstrebenswert, allerdings beeinflussen Wechselwirkungen eines unfairen Pie Sharing das Pie Expansion negativ und der erzielbare Gesamtertrag sinkt, welches das originäre Ziel des Ressourcenaustauschs belastet.

Zweitens, die individuelle Wahrnehmung des Partners hinsichtlich dessen als fair empfundenen Anteils im Pie Sharing sollte als entscheidender Erfolgsgarant verfolgt werden. Der Annual Report des Volkswagen-Konzerns thematisiert, dass *„the fair treatment of our business partners [...] are among the guiding principles followed by our Company. [...] Consciously implementing core values like integrity and fairness, rather than simply defining them, has been and will continue to be actively promoted.“*⁸¹³ Konträr zu derartigen „Commitments“ steht derzeit jedoch noch die tatsächliche Unternehmenspraxis. Trotz Fairness-Thematisierungen über das Top-Management können sich Unternehmenspartner gemäß Cheung et al. nicht auf eine faire Verteilung des gemeinschaftlich generierten Gesamtertrags verlassen.⁸¹⁴ Die Resultate dieser Arbeit bestätigten Pie Sharing Fairness als signifikanten Stellhebel der Effektivität und Effizienz des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes, mit einem direkten Einfluss auf die Produktinnovation, -qualität und -kostenreduzierung. Zusätzlich übt die Fairness des Pie Sharing einen signifikanten Einfluss auf die opportunistische Verhaltensweise des Lieferanten aus, welche als Ausgleichsreaktion auf eine unfaire Ertragsaufteilung interpretiert werden kann. Zur Optimierung der partnerschaftlichen Wertsteigerungsfähigkeiten gewinnen soziale Einflussfaktoren daher zunehmend an Bedeutung. Manager sollten daher neben konventionellen Steuerungsmechanismen auch die Kompetenz zur Nutzung sozialer Faktoren besitzen. Die Berücksichtigung sozialer Faktoren wie Fairness und deren bewusster Einsatz sollte damit verbunden sein, dass nur der faire Anteil am partnerschaftlichen Gesamtertrag beansprucht wird, losgelöst von der eigenen Machtstellung. Das partnerschaftliche Verhältnis von Lieferant und Abnehmer ist auf gleicher Augenhöhe zu gestalten.

⁸¹³ Volkswagen (2013), S. 134.

⁸¹⁴ Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1077.

Drittens, aus traditioneller Abnehmersicht werden Lieferanten primär als Verursacher von Materialkosten angesehen und hierauf subsumiert. OEM verstehen sich hierbei als primäre Ertragsquelle ihrer Lieferanten, um deren Zugang sich Lieferanten über mehrstufige Vergabeprozesse eigenständig bewerben müssen. In der Automobilindustrie wird dabei oftmals der Standpunkt vertreten, dass Lieferanten einer erhöhten Abhängigkeit von ihren Abnehmern ausgesetzt sind und Abnehmer folglich von einer starken Machtstellung profitieren. Diese Sichtweise begründet sich vor allem aus der Annahme, dass eine Vielzahl an Lieferanten eine geringe Anzahl von OEM umwerben. Aus dem Forschungskontext dieser Arbeit kann bei Entwicklungspartnerschaften jedoch auch umgekehrt argumentiert werden, dass a) sich die OEM um eine geringe Anzahl von Lieferanten mit hochspezialisierter notwendiger Entwicklungsexpertise bewerben müssen, um ihre gewünschten Ziele und die am Markt geforderten Innovationen im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft entwickeln lassen zu können und b) sich OEM Erträge vorwiegend aus interorganisatorischen Produktentwicklungen speisen, welche sich ohne innovative Entwicklungspartner rückläufig verhalten würden. In vielen innovativen Gebieten ist der Kompetenzvorsprung der Lieferanten für die OEM bereits unerreichbar geworden, sodass technische Herausforderungen der Zukunft nur in interorganisatorischer Zusammenarbeit bewältigt werden können.⁸¹⁵ Lieferanten sollten daher neben ihrem ursprünglichen Kerngeschäft der Komponentenfertigung aktiv das Geschäftsmodell der Lieferanten-Abnehmer Produktentwicklung ausbauen, da sie hierdurch ihren Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Mitbewerbern signifikant erhöhen können. Die frühzeitige Integration des spezialisierten Lieferanten in die Entwicklungsprojekte verstärken die Wettbewerbsposition zur Sicherstellung seines Kerngeschäftes, welches in der Komponentenfertigung des partnerschaftlich entwickelten Produktes liegt. Lieferanten profitieren von spezialisierten Entwicklungsressourcen dadurch, dass der Abnehmer ihrem Unternehmen erhöhte Entwicklungsverantwortungen überträgt. Die Entwicklungsübernahme verschafft Lieferanten zum einen eine vorteilhafte Wettbewerbsposition gegenüber Mitbewerbern und zum anderen erhöht sich die Abhängigkeit des Abnehmers von den Entwicklungsleistungen des Lieferanten, welches dessen Wettbewerbsvorteile zusätzlich verstärkt. Diese Abhängigkeit des Abnehmers spiegelt sich dabei in einer gesteigerten Machtstellung des Lieferanten wider.⁸¹⁶ Der verstärkte Wettbewerbsvorteil des Lieferanten erlaubt es diesem, fairere Pie

⁸¹⁵ Vgl. Randak (2017).

⁸¹⁶ Vgl. Narasimhan et al. (2009), S. 376.

Sharing Ertragsanteile zu verwirklichen, in Relation zu seinen in die Partnerschaft eingebrachten Ressourcen. Daraus resultiert ein beidseitiger Vorteil, da sich aufgrund der positiven Effekte des Pie Sharing auf das Pie Expansion der partnerschaftliche Gesamtertrag in Summe vergrößert.

Viertens, die Intensität des opportunistischen Verhaltens von Lieferant und Abnehmer beruht auf einem ökonomischen Kalkül, welches die potentiellen Vorteile eines unethischen Handelns gegenüber den Risiken, entdeckt und sanktioniert zu werden, gewichtet.⁸¹⁷ Manager müssen sich dabei bewusst werden, dass die finanziellen Vorteile durch das opportunistische Streben nach wirtschaftlichem Eigeninteresse auf Kosten ihres Partners mit hoher Wahrscheinlichkeit revidiert werden, hervorgerufen durch opportunistische Gegenreaktionen des benachteiligten Partners. Da sich die finanziell positiven Effekte des eigenen opportunistischen Verhaltens durch finanziell negativ wirkende Gegenreaktionen des benachteiligten Partners ausgleichen, verbleibt kein ökonomischer Anreiz für Manager, ein derartiges Verhalten aus eigenem Antrieb zu initiieren. Eine uneingeschränkte Achtsamkeit gegen ein opportunistisches Verhalten ist innerhalb von Entwicklungspartnerschaften dennoch erforderlich, da die obskure Natur eines innovativen und komplexen interorganisatorischen Entwicklungsprojektes opportunistisches Verhalten tendenziell anregt. Obwohl 70,1 % der in dieser Arbeit analysierten Partnerschaften einer opportunistischen Parität unterlagen, wurden dennoch 29,9 % der untersuchten Entwicklungsprojekte durch den einseitigen Opportunismus eines Unternehmens dominiert, welcher zu 88,6 % vom vermeintlich stärkeren Abnehmer ausging. Da das opportunistische Verhalten des Abnehmers jedoch opportunistisch verstärkende Gegenreaktionen des Lieferanten auslöst, sollten Manager beider Seiten opportunistisch zurückhaltend agieren. Dies verhindert, dass ein Teufelskreis des gegenseitigen Opportunismus die Grundlage der interorganisatorischen Fähigkeit einer partnerschaftlichen Wertsteigerung zerstört.

Zusammenfassend ist auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit zu empfehlen, dass Unternehmen nur ihren fairen Anteil am partnerschaftlich erwirtschafteten Gesamtertrag beanspruchen sollten. Unfairness und Opportunismus beeinflussen das originäre Ziel eines partnerschaftlichen Pie Expansion negativ und stehen damit im Widerspruch zu den Gründen,

⁸¹⁷ Vgl. Jap et al. (2013), S. 218.

aus denen der interorganisatorische Ressourcenaustausch beider Unternehmen ursprünglich eingegangen wurde. Pie Sharing und Pie Expansion sind daher als zwei Seiten einer Medaille in der Unternehmenskultur zu verankern und vorzuleben. Bei der Gestaltung von Unternehmenspartnerschaften sollten Manager auf eine kurzfristige Ausnutzung individueller Vorteilsmaximierung zu Lasten des Partners verzichten. Dies schädigt andernfalls die Grundlage der Supply-Chain Beziehung und partnerschaftlichen Performance, welches damit letztendlich zu einer längerfristigen Gefahr der unternehmenseigenen Performance führt. Die Erwartungshaltung, dass ein partnerschaftliches Pie Expansion mit einseitiger Vorteilsausnutzung im nachhaltigen Interesse beider Partner stehen könnte, muss dem rationalen Instinkt einer erfolgreichen Partnerschaft widersprechen. Es ist zu empfehlen, dass Unternehmenspartner bereits zu Beginn ihrer partnerschaftlichen Sondierungsverhandlung nach mehr Transparenz streben, um deren Motivationen offen darzulegen und soziale Normen zu vereinbaren. Innerhalb des partnerschaftlichen Netzwerks sollten zur frühzeitigen Erkennung regelmäßig Fairness-Indikatoren erhoben werden, die als Steuerungsimpulse zur Maximierung des partnerschaftlichen Gesamtertrags zu verstehen sind. Die gemeinschaftliche Bestrebung, externe Ressourcen im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft zur Generierung eines partnerschaftlichen Pie Expansion zu kombinieren, sollte auf einer rationalen Ebene getroffen werden. Diese beinhaltet ein klares und beidseitiges Verständnis beider Partner, dass eine faire partnerschaftliche Ertragsaufteilung im Interesse der gemeinsamen Zielerreichung steht.

8.3. Beantwortung der Forschungsfragen

Diese Arbeit zielte darauf ab, die Wirkungszusammenhänge des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus innerhalb von Entwicklungspartnerschaften zwischen Automobilherstellern und Lieferanten zu analysieren, um die Wertsteigerung für beide Partner aus deren Ressourcenzusammenschluss zu maximieren. Die folgenden Kapitel 8.3.1, 8.3.2 und 8.3.3 beantworten die dazugehörigen drei Forschungsfragen. Einen zusammenfassenden Überblick zu den Problemstellungen, Forschungsfragen, Forschungsantworten und Ergebnissen dieser Arbeit liefern Tabelle 48 und Tabelle 49.

| Problemstellungen | Forschungsfrage | Forschungsantwort |
|--|---|--|
| <p>Unternehmenspraxis</p> <ul style="list-style-type: none"> Wettbewerbsintensive Marktanforderungen an finanzielle Leistungen des Unternehmens induzieren partnerschaftsinterne Konkurrenzkämpfe um die größten Anteile des gemeinschaftlich generierten Kuchens, in denen sich unternehmerische Partner als Rivale der eigenen Ertragsmarge gegenüberstehen: Pie Sharing Rivalität.¹ Die Bindung des Abnehmers zum ausgewählten und integrierten Entwicklungspartner verursacht eine selbstgenerierte Ressourcenabhängigkeit mit resultierenden Machtverschiebungen.² <p>Forschungslücken</p> <ul style="list-style-type: none"> Intensivierung des Forschungsfokus auf Pie Sharing aufgrund aktueller Problemstellungen induziert aus ungerechtfertigten Ertragsverteilungen zwischen Partnern.³ Erforschung des kausalen Zusammenhang zwischen Pie Sharing Fairness und Pie Expansion innerhalb von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften.⁴ Erforschung von Wechselwirkungen zwischen der Resource Based View und der Resource Dependence Theory.⁵ <p>Forschungsmodell 1</p> | <p>Wie können Lieferanten ihren Wettbewerbsvorteil und ihren fairen Ertragsanteil am interorganisatorisch erwirtschafteten Lieferanten-Abnehmer Entwicklungsprojekt steigern, welches im einvernehmlichen Interesse des Abnehmers liegt und aus einem gesamtpartnerschaftlichen Pie Expansion resultiert?</p> | <p>Abnehmer wie auch Lieferanten profitieren sowohl durch den direkten als auch den indirekten Pfad des Pie Expansion im Rahmen ihrer interorganisatorischen Partnerschaft, da diese die Effektivität und Effizienz des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes beeinflussen. Die Abhängigkeit des Abnehmers von seinem im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft integrierten Lieferanten ist nicht nachteilig zu interpretieren, da sowohl die Stärkung des Wettbewerbsvorteils des Lieferanten als auch die damit verbundene und dessen als fairer empfundene partnerschaftliche Ertragsaufteilung einen positiven Einfluss darauf ausüben, dass Lieferanten im Zuge des Entwicklungsprojektes stärker gewillt sind, auf ein gemeinschaftliches Pie Expansion hinzuwirken, und damit schließlich die originäre Zielsetzung des partnerschaftlichen Zusammenkommens maximiert wird.</p> |
| <p>Unternehmenspraxis</p> <ul style="list-style-type: none"> Trotz guter Intentionen dominiert eine opportunistische Realität mit machtausnutzendem Verhalten, um im Eigeninteresse die individuelle finanzielle Performance kurzfristig zu steigern, welches die Austauschbeziehung belastet und die Basis der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit vergiften.⁶ <p>Forschungslücken</p> <ul style="list-style-type: none"> Erweiterung des eindimensionalen Abnehmer-Fokus der Opportunismus Literatur auf die Perspektive des Lieferanten.⁷ Erforschung von Effekte des bilateralen Opportunismus auf die finanzielle Performance der jeweiligen Partner.⁸ Erforschung der opportunistischen Parität von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften. <p>Forschungsmodell 2</p> | <p>Unterliegen interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften einer opportunistischen Parität und welche reziproken Effekte übt bilateraler Opportunismus auf die finanzielle Performance beider Unternehmenspartner aus?</p> | <p>Bei 70,1 % der untersuchten Entwicklungspartnerschaften konnte festgestellt werden, dass diese einer opportunistischen Parität unterliegen, wohingegen 29,9 % einseitig opportunistisch dominiert werden. Durch bilateralen Opportunismus sind Partner per se in der Lage, opportunistische Wirkungen auf die finanzielle Performance ihres Unternehmens innerhalb der Partnerschaft, durch Aktion und Reaktion zu balancieren, wodurch im Falle einer sich ergebenden Gegenreaktion kein bestehender Vorteilsgewinn durch den opportunistischen Initiator bezogen werden kann. Opportunistische Verhaltensweisen zur kurzfristigen Vorteilsoptimierung individueller Ertragspositionen entziehen Partnerschaften jedoch die Grundlage ihrer sozialen Austauschbeziehung.</p> |
| <p>Unternehmenspraxis</p> <ul style="list-style-type: none"> Wahrnehmungen von Partnerschaften unterliegen oftmals einer einseitig geprägten und als Win-Lose interpretierten Geschäftsbeziehung, in welcher der dominante Partner die Zusammenarbeit und Ertragsaufteilung diktatorisch bestimmt, welches Anreize einer partnerschaftlichen Performancesteigerung mindert.⁹ <p>Forschungslücken</p> <ul style="list-style-type: none"> Erforschung von Einflussfaktoren sowie Auswirkungen der Fairness Wahrnehmung des Pie Sharing innerhalb von Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften.¹⁰ Erforschung von Auswirkungen unfairer Ertragsaufteilungen auf Opportunismus und Pie Expansion.¹¹ <p>Forschungsmodell 3</p> | <p>Durch welche Einflussfaktoren können Unternehmenspartner die Pie Sharing Fairness innerhalb interorganisatorischer Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften optimieren und welche Auswirkungen induziert dies im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes?</p> | <p>Als Einflussfaktor der Fairness Wahrnehmung im Pie Sharing konnten die eigene finanzielle Performance, partnerschaftliche Spannungen sowie Unternehmensabhängigkeiten identifiziert werden. Die Resultate dieser Arbeit bestätigen, dass die Fairness in der Aufteilung des partnerschaftlich erwirtschafteten Ertragskuchens als signifikanter Stellhebel der Effektivität und Effizienz zu interpretieren ist, welcher bei Missachtung zu opportunistischen Verhaltensweisen führt und damit den Umfang des Ertragskuchens minimiert. Wird die Leistung des einen Partners mit unfairen Ertragsaufteilungen erwidert, verringert dies die originäre Motivation des Zustandekommens der sozialen Austauschbeziehung. Pie Sharing Fairness wirkt als stimulierendes Instrument der Austauschperformance, da dieses sowohl wirtschaftliche als auch soziale Komponenten vereint.</p> |

¹Vgl. Cheung et al. (2011), S. 1061f; Jokela/Söderman (2017), S. 268; Wagner/Lindemann (2008), S. 548; Wagner/Hoegl (2007), S. 64; Fang et al. (2008), S. 324; Narayanan/Raman (2004), S. 95.

²Vgl. Friedl/Wagner (2012), S. 3066; Oh/Rhee (2010), S. 770; Proff/Proff (2012), S. 229; Wagner/Friedl (2007), S. 711; Petersen et al. (2008), S. 56; Swink et al. (2007), S. 159.

³Vgl. Wagner/Hoegl (2007), S. 65 & 67; Adegbesan/Higgins (2011), S. 207.

⁴Vgl. Wagner et al. (2011), S. 43; Fang et al. (2008), S. 334; Jokela/Söderman (2017), S. 278.

⁵Vgl. Hillman et al. (2009), S. 1408; Hitt et al. (2016), S. 84f.

⁶Vgl. Nyaga et al. (2013), S. 42f; Samaha et al. (2011), S. 99; Fang et al. (2011), S. 774; Benton/Maloni (2005), S. 2; Belaya et al. (2009), S. 165ff; Martínez-Jerez (2013), S. 63.

⁷Vgl. Wynstra et al. (2010), S. 637; Yam/Kull (2015), S. 433f.

⁸Vgl. Yam/Kull (2015), S. 433f.

⁹Vgl. Drake/Schlachter (2008), S. 852; Cheung et al. (2011), S. 1077; Brito/Miguel (2017), S. 61f; Dudenhöffer et al. (2014), S. 3f; Lettice et al. (2010), S. 315.

¹⁰Vgl. Liu et al. (2012), S. 365.

¹¹Vgl. Das/Rahman (2010), S. 65; Wang et al. (2013), S. 111.

Tabelle 48: Problemstellung, Forschungsfrage, Forschungsantwort (Quelle: Autor)

| # | Hypothesen | Hypothesenergebnis | Teilforschungsfrage (TFF) |
|------------------------|---|--------------------|---------------------------|
| Forschungshypothese 1 | Die Entwicklungskompetenz des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft. | bestätigt | TFF 1.1 |
| Forschungshypothese 2 | Die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern. | bestätigt | TFF 1.2 |
| Forschungshypothese 3 | Die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten. | bestätigt | TFF 1.3 |
| Forschungshypothese 4 | Die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber anderen Mitbewerbern. | bestätigt | TFF 1.4 |
| Forschungshypothese 5 | Der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojekts in Form von (a) Produktinnovation. (b) Produktqualität. (c) Produktkostenoptimierung. | bestätigt | TFF 1.5 |
| Forschungshypothese 6 | Der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft (Pie Sharing Fairness). | bestätigt | TFF 1.6 |
| Forschungshypothese 7 | Pie Sharing Fairness innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojekts in Form von (a) Produktinnovation. (b) Produktqualität. (c) Produktkostenoptimierung. | bestätigt | TFF 1.7 |
| Forschungshypothese 8 | Partnerschaftliche Spannung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen positiven Einfluss auf das opportunistische Verhalten des (a) Abnehmers. (b) Lieferanten. | bestätigt | TFF 2.1 |
| Forschungshypothese 9 | Das opportunistische Verhalten des Abnehmers hat einen positiven Einfluss auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten. | bestätigt | TFF 2.2 |
| Forschungshypothese 10 | Das opportunistische Verhalten des eigenen Unternehmens hat einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens. (a) Abnehmersicht. (b) Lieferantensicht. | bestätigt | TFF 2.3 |
| Forschungshypothese 11 | Das opportunistische Verhalten des Partners hat einen negativen Einfluss auf die finanzielle Performance des eigenen Unternehmens. (a) Abnehmersicht. (b) Lieferantensicht. | bestätigt | TFF 2.4 |
| Forschungshypothese 12 | Die Wahrnehmung des Lieferanten hinsichtlich einer fairen Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness) ist beeinflusst durch das opportunistische Verhalten beider Partner. (a) Das opportunistische Verhalten des Abnehmers hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. (b) Das opportunistische Verhalten des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. | teilw. bestätigt | TFF 2.5 |
| Forschungshypothese 13 | Die Wahrnehmung des Lieferanten hinsichtlich einer fairen Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness) ist beeinflusst durch die finanzielle Performance beider Partner. (a) Die finanzielle Performance des Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. (b) Die finanzielle Performance des Abnehmers hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung. | teilw. bestätigt | TFF 3.1 |
| Forschungshypothese 14 | Partnerschaftliche Spannung innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen negativen Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness). | bestätigt | TFF 3.2 |
| Forschungshypothese 15 | Die Abhängigkeit des Abnehmers zum Lieferanten hat einen positiven Einfluss auf die vom Lieferanten als fair empfundene Ertragsaufteilung (Pie Sharing Fairness). | bestätigt | TFF 3.3 |
| Forschungshypothese 16 | Pie Sharing Fairness innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Partnerschaft hat einen negativen Einfluss auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten. | bestätigt | TFF 3.4 |
| Forschungshypothese 17 | Das opportunistische Verhalten des Lieferanten hat einen negativen Einfluss auf die Wertsteigerung des partnerschaftlichen Entwicklungsprojekts in Form von (a) Produktinnovation. (b) Produktqualität. (c) Produktkostenoptimierung. | bestätigt | TFF 3.5 |

Tabelle 49: Ergebnisse der Teilforschungsfragen
(Quelle: Autor)

8.3.1. Forschungsfrage 1

„Wie können Lieferanten ihren Wettbewerbsvorteil und ihren fairen Ertragsanteil am interorganisatorisch erwirtschafteten Lieferanten-Abnehmer Entwicklungsprojekt steigern, welches im einvernehmlichen Interesse des Abnehmers liegt und aus einem gesamtpartnerschaftlichen Pie Expansion resultiert?“

Die Umsetzung fairen Austauschverhaltens innerhalb eines Umfeldes, in dem Unternehmen aufgrund wettbewerbsintensiver Marktanforderungen eine individuelle Profitmaximierung anstreben, gestaltet sich als eine zunehmend herausfordernde Problemstellung der Unternehmenspraxis. Dies hängt damit zusammen, dass die Anwendung partnerschaftlicher Fairness oftmals als Entscheidungsoption zwischen einer egoistischen Generierung sofortiger Ergebnisse und einem Ergebnisverzicht zum Zwecke einer nachhaltigen Partnerschaftsbelebung eingesetzt wird. Zur Behandlung dieser Problemstellung der Unternehmenspraxis wurde Forschungsfrage 1 adressiert und in das theoretische Forschungsmodell 1 übersetzt, welches sich dem direkten Pfad des Pie Expansion und dessen indirekte Mediatoren widmet. Die empirische Analyse dieses Forschungsmodells lieferte vier übergreifende Beiträge, durch welche die Forschungsfrage im darauf Folgenden beantwortet wird:

- (1) Durch die synergetische Betrachtung der vier Managementkonzepte, bestehend aus Pie Expansion, Pie Sharing, RBV und RDT, entstand ein klareres Bild der interorganisatorischen Entwicklungspartnerschaft.
- (2) Dieses Bild erlaubte es die wechselwirkende kausale Machtdynamik zwischen den jeweiligen Unternehmen im Rahmen ihrer Entwicklungspartnerschaft zu analysieren.
- (3) Der Forschungsfokus von Entwicklungspartnerschaften konnte auf eine dyadische Perspektive verbreitert werden, aus der die Vorteile für Abnehmer und Lieferant gleichermaßen erkennbar wurden.
- (4) Das nomologische Netzwerk konnte erweitert werden, welches die Literatur zum Forschungsfeld von Entwicklungspartnerschaften verknüpft.

Der direkte Pfad des Pie Expansion ist in Abbildung 64 visualisiert. Er leitet sich aus der RBV ab und zeigt, dass die OEM-Entwicklungsübernahme des Lieferanten dessen Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern erhöht. Dies wirkt sich ebenfalls positiv auf

die Wertsteigerung des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes in Form von Verbesserungen der Produktinnovation, Produktqualität und Produktkostenoptimierung aus. Neben diesem direkten Pfad des Pie Expansion sind indirekte Mediatoren aufgrund ihres signifikanten Einflusses jedoch ebenfalls zwingend zu berücksichtigen. Die Fähigkeiten des Lieferanten, sich neben der Produktproduktion auch auf die vorgelagerte Produktentwicklung zu spezialisieren, erhöht dessen Attraktivität und Wahrscheinlichkeit, in Entwicklungspartnerschaften durch OEMs einbezogen zu werden. Die Übernahme von OEM-Entwicklungstätigkeiten verstärkt die Abhängigkeit des OEM zum Lieferanten, da der Lieferant komplementäre Ressourcen in Form von Entwicklungsleistung einbringt und umfassendes Wissen aus der interorganisatorischen Produktentwicklung sowie der Organisation des Abnehmers aufbaut. Dies steigert als indirekter Mediator zusätzlich den Wettbewerbsvorteil des Lieferanten gegenüber seinen Mitbewerbern, wirkt aber ebenso positiv auf den direkten Pfad des Pie Expansion ein, was vom Abnehmer als vorteilhaft zu betrachten ist. Dies bedeutet, dass sich der Wettbewerbsvorteil des Lieferanten auf den Wettbewerbsvorteil des Abnehmers überträgt und sich als Vergrößerung des partnerschaftlichen Pie Expansion empirisch messen lässt.

Den zweiten signifikanten Mediator auf den direkten Pfad des Pie Expansion stellt die Fairness des partnerschaftlichen Pie Sharing dar. Entwicklungspartnerschaften üben einen erheblichen Einfluss auf die Ertragsaufteilung zwischen Lieferant und Abnehmer aus. Gemeinschaftlich erwirtschaftete Erträge unterliegen in den seltensten Fällen einer gerechten Verteilung zwischen Partnern. Interorganisatorische Partnerschaften bekräftigen die Machtstellung des Lieferanten, wenn der Entwicklungspartner gleichzeitig der Abnehmer der im Nachgang serienproduzierten Leistungen ist. Gestärkt durch einen verbesserten Wettbewerbsvorteil ist es dem Lieferanten im Rahmen seiner OEM-Entwicklungsübernahme möglich, einen aus seiner Sicht faireren Anteil am gemeinschaftlich erwirtschafteten Kuchen zu erlangen. Da die Fairness der Ertragsaufteilung als indirekter Mediator positiv auf den direkten Pfad des Pie Expansion einwirkt und damit den Umfang des erwirtschaftbaren Kuchens vergrößert, ist ein durch den Lieferanten als fair eingestuftes Pie Sharing ebenfalls durch den Abnehmer als vorteilhaft zu betrachten. Durch Fairness im Pie Sharing ist es Entwicklungspartnerschaften möglich, ein maximiertes Pie Expansion vollumfänglich zu kapitalisieren, welches das originäre Ursprungsziel der interorganisatorischen Zusammenarbeit darstellt und im gemeinschaftlichen Interesse der Austauschbeziehung steht. Unfares Verhalten im Pie

Sharing verringert hingegen den Umfang des gemeinschaftlich erwirtschafteten Kuchens, da dem benachteiligten Partner verminderte Anreize zur Investition seines Ressourceneinsatzes in die partnerschaftliche Zielsetzung geschaffen werden.

Die Abhängigkeit des Abnehmers von seinem im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft integrierten Lieferanten ist daher nicht als nachteilig zu interpretieren. Sowohl die Stärkung des Wettbewerbsvorteils des Lieferanten als auch die damit verbundene Wahrnehmung einer fair empfundenen Ertragsaufteilung üben einen positiven Einfluss darauf aus, dass Lieferanten im Zuge des Entwicklungsprojektes stärker incentiviert sind, auf ein überproportionales Pie Expansion hinzuwirken. Dies maximiert die originäre Zielsetzung des partnerschaftlichen Zusammenkommens. Abnehmer wie auch Lieferanten profitieren daher sowohl durch den direkten als auch durch den indirekten Pfad des Pie Expansion, da diese die Effektivität und Effizienz des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes beeinflussen.

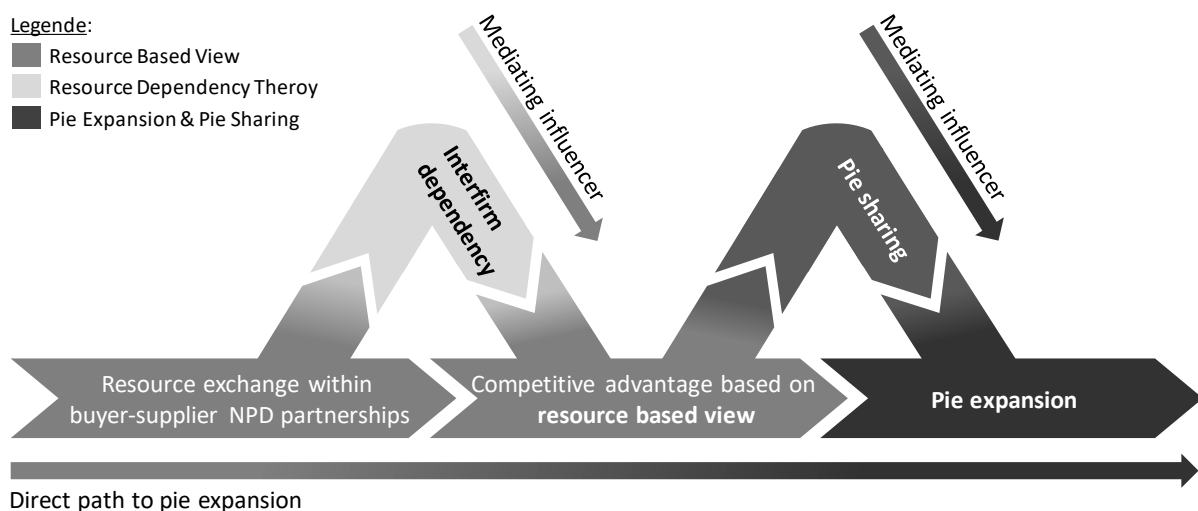


Abbildung 64: Bestätigtes Kausalmodell des Direct Path to Pie Expansion
(Quelle: Autor)

8.3.2. Forschungsfrage 2

„Unterliegen interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften einer opportunistischen Parität und welche reziproken Effekte übt bilateraler Opportunismus auf die finanzielle Performance beider Unternehmenspartner aus?“

Während Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften in der Theorie oftmals aus einer sehr harmonisch wirkenden Perspektive beschrieben werden, zeichnen sich in der Unternehmerpraxis konfliktäre und teilweise gegnerisch geprägte Verhaltensweisen ab. Im Rahmen der empirischen Befragung dieser Arbeit stuften 1/3 der befragten Lieferanten ihre Partnerschaft als einseitige Win-Lose-Beziehung mit erheblicher partnerschaftlicher Spannung ein. Dies deckt sich mit den zahlreichen in den Medien kommunizierten Problemstellungen der Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und OEM im Fallbeispiel der Automobilindustrie. Zur Behandlung der Problemstellung und der hieraus resultierenden opportunistischen Verhaltensweisen der Unternehmenspraxis wurde Forschungsfrage 2 adressiert. Deren Beantwortung wurde abgeleitet aus den empirischen Ergebnissen des Forschungsmodells 2 sowie der Post-hoc-Analyse des entwickelten Messmodells „Zone der opportunistischen Parität“, welche sich beide dem bilateralen Opportunismus innerhalb der Entwicklungspartnerschaft zwischen Lieferant und Abnehmer widmen.

Entwicklungspartnerschaften setzen sich aus Elementen des wirtschaftlichen und sozialen Austauschs zusammen.⁸¹⁸ Zwar basieren Unternehmenszusammenschlüsse primär auf Interessen eines wirtschaftlichen Austauschs, allerdings können diese nur gewährleistet und maximiert werden, wenn Normen einer sozialen Austauschbeziehung bestehen und angewandt werden. Wird die Reziprozität sozialer Normen hingegen missachtet, kann dadurch das wirtschaftliche Kalkül für mindestens des sozial benachteiligten Partners nicht mehr realisiert werden, unter dessen Prämisse die Partnerschaft originär eingegangen wurde. Die Missachtung sozialer Austauschnormen wirkt sich damit schädigend auf die Lieferanten-Abnehmer Beziehung aus, wie am Beispiel des bilateralen Opportunismus im Folgenden geschildert. Durch opportunistisches Verhalten ist es dem initiiierenden Unternehmen möglich, sofortige positive Ertragssteigerungen auf Kosten des Partners zu realisieren. Dies kann als vermeintlicher Vorteil für den opportunistischen Initiator beschrieben werden. Das opportunistische Verhalten des eigenen Unternehmens beeinflusst dessen eigene finanzielle Performance positiv. Da Partnerschaften allerdings auf einem beidseitig bedingten sozialen Austauschverhalten beruhen, erfolgt als Antwort auf eine opportunistische Ausnutzung, und im Sinne einer wechselseitigen Reaktion, in der Regel eine opportunistische Erwiderung. Es konnte bestätigt werden, dass das opportunistische Verhalten des Abnehmers einen Einfluss

⁸¹⁸ Vgl. Villena/Craighead (2017), S. 491.

auf das opportunistische Verhalten des Lieferanten ausübt. Da das opportunistische Verhalten sich negativ auf die finanzielle Performance des ausgenutzten Unternehmens auswirkt, versucht das geschädigte Unternehmen mittels opportunistischer Gegenreaktionen die eigene Position zu adjustieren. Durch bilateralen Opportunismus sind Partner daher per se in der Lage, opportunistische Wirkungen auf die finanzielle Performance ihres Unternehmens durch Aktion und Reaktion eigenständig zu balancieren. Dies hat zur Folge, dass bei opportunistischer Aktion und gleichstarker Reaktion kein Vorteilsgewinn durch den opportunistischen Initiator aufgrund seines unethischen Verhaltens gezogen werden kann, sich allerdings die partnerschaftliche Austauschperformance aufgrund der Missachtung sozialer Normen der Reziprozität in Summe verschlechtert.

Bei 70,1 % der untersuchten Partnerschaften konnte mittels der „Zone der opportunistischen Parität“ festgestellt werden, dass Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften einer opportunistischen Parität unterliegen. Durch den intensitätsgleichen Opportunismus auf gleicher Augenhöhe ist es keinem der Partner möglich, einen finanziellen opportunistischen Vorteilsgewinn zu erzielen, da Effekte des bilateralen Opportunismus sich gegenseitig revidieren. Jedoch unterliegen aus Sicht der Lieferantenbefragung 29,9 % der analysierten Partnerschaften keinem opportunistischen Fit, sondern werden asymmetrisch durch einen einzelnen Partner opportunistisch dominiert. Dies ist aus Sicht der Lieferantenbefragung größtenteils ein einseitig opportunistisch dominierender Abnehmer. Opportunistische Verhaltensweisen zur kurzfristigen Vorteilsoptimierung individueller Ertragspositionen entziehen Partnerschaften jedoch die Grundlage ihrer sozialen Austauschbeziehung und wirken sich daher negativ auf die langfristige partnerschaftliche Wertschöpfungsfähigkeit aus, die das originäre Ziel des Unternehmenszusammenschlusses begründete.

8.3.3. Forschungsfrage 3

„Durch welche Einflussfaktoren können Unternehmenspartner die Pie Sharing Fairness innerhalb interorganisatorischer Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften optimieren und welche Auswirkungen induziert dies im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes?“

Der aktuellen Problemstellung der Unternehmenspraxis geschuldet und als industrieller Interessensvertreter beider Seiten legte der Verband der Automobilindustrie (VDA) dar, dass *„Faire Geschäftsvereinbarungen zwischen Hersteller und Zulieferer [...] ein wichtiger Grundstein für eine nachhaltige und erfolgreiche Partnerschaft“* darstellen. Abgeleitet aus den Problemstellungen unfairer Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferant und Abnehmer definierten Drake & Schlachter in diesem Kontext den Begriff *„Dictatorial Collaboration“*, *„in which one of the entities [...] force other firms in its supply chain to provide value-added services or perform operational tasks that benefit the dominant party without sharing the gain with the other firms“*. Um die Fairness innerhalb von Entwicklungspartnerschaften mit Hilfe ihrer Einflussfaktoren zu adjustieren und ihre Auswirkungen auf die Generierung und Aufrechterhaltung hochleistungsfähiger Supply-Chains zu messen, wurde Forschungsfrage 3 adressiert und in das theoretische Forschungsmodell 3 übersetzt. Zur Optimierung von Steuerungsmechanismen, die der Führung von Entwicklungspartnerschaften dienen, wurden traditionell ökonomische Faktoren um den sozialen Faktor der Pie Sharing Fairness ergänzt. Es wurden hierzu die Einflüsse und die Auswirkungen der Fairness im partnerschaftlichen Pie Sharing simultan und als ganzheitliches Konzept untersucht.

Der generierbare Ertrag einer Entwicklungspartnerschaft wird durch den Ressourceneinsatz der autonom geführten Unternehmen bestimmt, wodurch das erwirtschaftbare Ergebnis einer Partnerschaft immer durch Verhaltensweisen beider Partner bedingt ist. Da die empfundene Fairness der Ertragsaufteilung einen signifikanten Einfluss darauf ausübt, wie viel Energie der jeweilige Partner in die Performancesteigerung des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes investiert, ist eine erhöhte Aufmerksamkeit darauf zu richten, durch welche Stellhebel die partnerschaftliche *„Fairness-Wahrnehmung“* an erster Stelle beeinflusst wird. Unternehmenspartner investieren mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in die Output-Generierung der Entwicklungspartnerschaft, wenn deren Wahrnehmung einer fairen Ertragsaufteilung und damit eine gerechtfertigte Entlohnung für deren eingebrachte Ressourcen gegeben ist. Als Einflussfaktor der Fairness-Wahrnehmung im partnerschaftlichen Pie Sharing konnten folgende Faktoren identifiziert werden. Aus Lieferantensicht übt die finanzielle Performance, die durch das eigene Unternehmen im Rahmen der Partnerschaft erwirtschaftet wird, einen positiven Einfluss auf eine als fair empfundene Ertragsaufteilung aus. Hingegen übt die erreichte finanzielle Performance des Abnehmers keinen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung des Lieferanten hinsichtlich partnerschaftlicher Fairness im Pie

Sharing aus. Dies lässt darauf schließen, dass die Fairness-Wahrnehmung im Rahmen einer partnerschaftlichen Ertragsaufteilung vornehmlich durch das wirtschaftliche Eigeninteresse des eigenen Unternehmens bestimmt ist. Der Ertragskuchen wird nur dann als fair verteilt empfunden, wenn die kalkulierten Ertragserwartungen des eigenen Unternehmens als Folge ihrer sozialen Austauschbeziehung erfüllt werden. Ebenso beeinflussen partnerschaftliche Spannungen innerhalb der Lieferanten-Abnehmer Beziehung die Fairness-Wahrnehmung im partnerschaftlichen Pie Sharing. Der negative Einfluss partnerschaftlicher Spannungen auf die Fairness-Wahrnehmung lässt darauf schließen, dass die Bereitschaft zur Aufrechterhaltung sozialer Austauschnormen und Verpflichtungen zu bilateraler Fairness sinkt. Als weiterer Einflussfaktor konnte die Abhängigkeit des Abnehmers vom Lieferanten identifiziert werden, welche aus Lieferantensicht die Fairness im Pie Sharing erhöht und welches auf eine erhöhte Ex-post-Verhandlungsmacht zurückzuführen ist. Grund dafür ist, dass der Entwicklungspartnerschaft gleichzeitig die Position des Abnehmers der erzeugten und serienproduzierten Leistung einnimmt.

Das Angebot einer fairen Ertragsaufteilung bestimmt zum einen die Größe des gemeinsam erwirtschaftbaren Ertragskuchens in Form von Produktinnovation, Produktqualität und Produktkostenoptimierung und beeinflusst zum anderen die opportunistische Neigung des Partners. Bei einer unfairen Ertragsaufteilung konnte nachgewiesen werden, dass Partner auf eine kurzfristig erzielbare opportunistische Ertragsmaximierung zu Lasten des anderen Partners verzichten, welche der gemeinschaftlichen Performance der Entwicklungspartnerschaft kontraproduktiv entgegenstünde. Wird der Ertragskuchen unfair zwischen den Partnern verteilt, werden andere Wege angestrebt, um das erwünschte Ertragsergebnis für das individuelle Unternehmen zu erzielen, was sich in opportunistischem Verhalten widerspiegelt. Opportunismus wird innerhalb von Partnerschaften daher als Steuerungsmechanismus gewählt, um sicherzustellen, dass die wirtschaftlichen Erwartungen des als fair empfundenen Ertragsanteils für das eigene Unternehmen erfüllt werden. Der soziale Faktor Pie Sharing Fairness ist damit auch als eine wirtschaftliche Variable zu betrachten. In Abhängigkeit der wahrgenommenen Pie Sharing Fairness agieren Partner innerhalb der Bandbreite einer gemeinschaftlichen Performancesteigerung und einem opportunistischen Verhalten. Die Resultate dieser Arbeit bestätigten daher, dass die Fairness in der Aufteilung des partnerschaftlich erwirtschafteten Ertragskuchens als signifikanter Stellhebel der Effektivität und Effizienz des partnerschaftlichen Entwicklungsprojektes zu

interpretieren ist, welcher bei Missachtung zu opportunistischen Verhaltensweisen der Partner führt und damit den Umfang des Ertragskuchens minimiert. Gemäß der Gesetzmäßigkeit der sozialen Reziprozität werden Handlungen zur Steigerung der partnerschaftlichen Performance nur dann als erstrebens- und wiederholenswert interpretiert, wenn der gegenüberstehende Austauschpartner diese Handlungen durch gleichartige Gegenreaktionen vorteilsbringend honoriert. Wird die Leistung des einen Partners mit unfairen Ertragsaufteilungen des anderen Partners erwidert, verringert dies die originäre Motivation des Zustandekommens der sozialen Austauschbeziehung und das Bestreben nach partnerschaftlicher Zusammenarbeit. Austauschbeziehungen beruhen daher auf sozialer und wirtschaftlicher Wechselseitigkeit, weshalb Pie Sharing Fairness als stimulierendes Instrument wirkt, da dieses Konstrukt sowohl wirtschaftliche als auch soziale Komponenten vereint.

8.4. Anwendungsorientierte Verifizierung der Forschungsergebnisse

Das Interesse der Unternehmenspraxis am Forschungsinhalt und den -ergebnissen dieser Arbeit äußerte sich bereits bei Beginn des Forschungsprojektes in 2015. Der Verband der Automobilindustrie (VDA) förderte diese Arbeit durch die Bereitstellung von Unternehmensdaten der Zulieferindustrie, welche als Schlüsselinformanten befragt wurden, und bat um Rückmeldung der Ergebnisse bei Forschungsabschluss: *„Es wäre sehr interessant für den VDA, wenn Sie uns Ihre Ergebnisse der Untersuchung zur Verfügung stellen könnten.“* Ebenso deutete die hohe Rücklaufquote mit 147 teilgenommenen Unternehmen auf ein verstärktes Interesse der Unternehmenspraxis hin. Die praxisorientierte Zusammenfassung zum Exposé dieser Arbeit, welche sich den Problemstellungen der Unternehmenspraxis im hier dargelegten Forschungskontext widmete, wurde 2015 im industrienahen Management Fachjournal *Industrie Management*⁸¹⁹, auf Empfehlung der Fachjournal Reviewer, publiziert.

Um mit Abschluss dieser Arbeit die Relevanz der Forschungsergebnisse aus Sicht der Unternehmenspraxis zu überprüfen, erfolgte 2018 eine anwendungsorientierte Verifizierung. Die Verifizierung der Forschungsergebnisse und Bestätigung ihres anwendungsorientierten Bezugs erfolgte dabei in einem mehrstufigen Prozess:

⁸¹⁹ <http://www.industrie-management.de/>

- (1) Fachjournal Review Prozess: Publizierbarkeit der Forschungsergebnisse mit anonymer Blind-Peer-Review Validierung in Management Fachjournalen mittels Bestätigung von Fach- & Industrieexperten des Editorial Reviewer Panel.
- (2) Expertenbefragung der Automotive-Unternehmensberatungsbranche: Bestätigung der praktischen Relevanz der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen dieser Arbeit aus Sicht der Beratungsbranche.
- (3) Expertenbefragung des Automotive-Branchenverband VDA: Bestätigung der praktischen Relevanz der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen dieser Arbeit aus Sicht des Automotive-Branchenverbands.

Erstens, die Forschungsergebnisse dieser Arbeit wurden in Analogie zu den drei Forschungsmodellen in drei individuelle Studienreporte zusammengefasst (à 6.800 bis 9.000 Wörter) und in englischsprachigen Management Fachjournalen eingereicht. Bei den Fachjournalen handelt es sich um das *Industrial Marketing Management* (IMM) Journal, das *International Journal of Automotive Technology and Management* (IJATM) und das *Management Decision* (MD) Journal. In diesem Zuge wurden die Forschungsergebnisse dieser Arbeit in intensiven Validierungsprozessen mittels Blind-Peer-Review-Verfahren durch Experten des Fachgebiets und Editoren bewertet. Zur Erfüllung der Qualitätssicherungsrichtlinien der praxisnahen Fachjournalen wurde hierbei teilweise gefordert, mehrere Industrie-Experten zu benennen, welche durch das Editoren-Team kontaktiert wurden, um den anwendungsorientierten Bezug des Reports zu bestätigen, noch bevor der Studienreport an das Blind-Peer-Review-Verfahren übergeben wurde. Bei allen drei Fachjournalen wurde die erste Runde des Blind-Peer-Review-Verfahren bestätigt. Folgende Kommentare wurden dabei durch die verschiedenen Reviewer getätigt.

MD: *“The topic of this research is of significant interest to both academics and practitioners. This paper is well-written, and the contribution of this study is stated clearly”*.

IMM: *“This manuscript is on an interesting topic, looking at “pie sharing” in buyer-supplier partnerships, a topic well worthy of investigation.”*

IJATM: *“The paper is relevant to the journal and appears to be based on sound empirical research. I also find an interesting original contribution in the effort to view value creation and sharing in NPD as 'two sides of the same coin' instead of artificially splitting the two phases (and losing track of the reciprocal dependencies).”*

“I found this to be an interesting paper on how value is created and shared between OEMs and their suppliers. This is clearly an important topic and the authors have collected survey data to test several hypotheses in this area.”

Zweitens, um den anwendungsorientierten Bezug der Forschungsergebnisse und die Empfehlungen für die Unternehmenspraxis weitergehend zu verifizieren, wurde die Automotive-Unternehmensberatungsbranche befragt. Die Sichtweise der Unternehmensberatung wurde ausgewählt, da deren Kernkompetenz zur Beantwortung industrieller Problemstellungen Aufschluss darüber liefert, ob die Forschungsergebnisse dieser Arbeit relevant für deren Mandanten sind. Hierzu wurde ein praxisnaher Managementreport aus den Kernaussagen dieser Arbeit verfasst (s. Anhang Kapitel 16.5 Executive Report und 16.6 Management Report). Mittels telefonischer Vorabkontaktierung und Erläuterung des Forschungsinhalts konnten als Schlüsselinformanten der Automotive-Unternehmensberatungsbranche drei Advisory-Partner gewonnen werden: Der Managing Direktor und Global Automotive Leader von PwC Deutschland; der Partner und Geschäftsführer von PwC Strategy& Deutschland; der Senior Advisory Partner des Automotive-Team Ernst & Young Deutschland. Aus der telefonischen Expertenbefragung des Global Automotive Leader PwC, durchgeführt am 24.08.2018 von 10:50 – 11:30 Uhr, wurden folgende Rückmeldung gewonnen:

- *„Sehr sehr relevantes und extrem wichtiges Thema in der Industrie.“*
- *„Aus meiner Sicht eine sehr gute Arbeit und ein Ergebnis, das ich so teilen würde.“*
- Arbeit gibt Antwort auf äußerst relevante Fragestellung für OEM: *„Wie generiere ich das beste Umfeld für Innovationen im Bereich der F&E“*. Ergebnisse zeigen, wie F&E Belange im Lieferantenmanagement zu verankern sind.
- Lieferantenmanagement ist stark verwachsen mit der F&E, da dort das Zusammenspiel zwischen dem OEM und dem Lieferanten etabliert wird, weit bevor dies zeitlich nachgelagert in die Zusammenarbeit im Rahmen der Serienproduktion übergeht. Dennoch wird das Lieferantenmanagement in der Unternehmenspraxis aktuell maßgeblich durch den Einkauf vorgegeben, mit Fokus auf die Belange einer nachgelagerten Serienproduktion. Die Sicht der F&E mit einer vorgelagerten interorganisatorischen Produktentwicklung wird in der Unternehmenspraxis vernachlässigt, obwohl diese als erster Kontaktpunkt die Lieferanten-OEM Beziehung definiert.

- F&E Belange sind daher dringend im Lieferantenmanagement zu berücksichtigen, um eine bestmögliche Entwicklungszusammenarbeit zu garantieren. Die Ergebnisse der Arbeit sind damit relevant für Handlungsempfehlungen, um den aktuellen Konflikt zwischen Einkauf und F&E zu adressieren und die Konsistenz der Lieferantenmanagement-Systeme zu vereinbaren, um hier die Belange der F&E zu berücksichtigen; Stichwort: Innovative Entwicklungspartnerschaften. Die Analyse und Ergebnisse der Arbeit sind daher genau *„Spot on“*.
- Insbesondere aufgrund des aktuellen Transformationsprozesses der Automobilindustrie in Richtung Elektromobilität, autonomes Fahren, Digitalisierung und Mobilitätsservices müssen sich Entwicklungskompetenzen der Zukunft für OEMs zwingend verändern und Re-Fokussieren. Alle anderen Themen müssen über das Lieferantenmanagement abgedeckt werden, da die aktuellen Entwicklungsaufgaben andernfalls nicht mehr selber handhabbar sind. Die Arbeit beantwortet daher auch die Fragestellung, mit welchen Vorzugsstraßen strategisch wichtige Lieferanten zu behandeln sind, um das notwendige Umfeld im kritischen Transformationsprozess der F&E zu finden, welcher genau jetzt beginnt. *„Die Arbeit trifft daher den Punkt der Zeit“*.
- Und selbst nach dem erfolgten Transformationsprozess und der Re-Fokussierung der Entwicklungskompetenzen der OEM bleiben die Ergebnisse interessant. Der Kostendruck in der Branche wird verbleiben und der Umgang mit strategisch wichtigen Lieferanten ist zu definieren.

Am Ende der Expertenbefragung wurde Seitens des Global Automotive Leader das Angebot einer Promotionskooperation unterbreitet, um die Ergebnisse dieser Arbeit via PwC Strategy& zu veröffentlichen und an deren Mandanten weiterzuempfehlen. Es wurde daher seitens PwC der Kontakt zu einer zweiten Expertenbefragung mit dem Partner und Geschäftsführer von PwC Strategy& bereitgestellt. In Ergänzung zu obigen Rückmeldungen wurde aus dieser zweiten telefonischen Expertenbefragung mit anschließendem persönlichem Treffen, durchgeführt am 29.08.2018 von 19:30 – 20:30 Uhr und am 11.09.2018 von 20:00 – 22:00 Uhr in München, folgende Rückmeldung gewonnen:

- *„Sie haben sich eine wirklich spannende Fragestellung als Promotionsthema ausgesucht“*.
- *„Ich möchte Ihnen hiermit die praktische Relevanz Ihres Promotionsthemas bestätigen“*.
- *„Wir wollen das Publikationsthema zeitlich vorziehen, also in den nächsten Wochen beginnen“*.

Als dritten Schlüsselinformanten der Automotive-Unternehmensberatungsbranche konnte die Rückmeldung eines Senior Advisory Partner des Automotive-Teams von Ernst & Young eingeholt werden. Auch hier konnte verifiziert werden, dass die empirisch erarbeiteten Ergebnisse aus Sicht der Ernst & Young Automotive-Unternehmensberatung bestätigt werden können und dass die abgeleiteten Schlussfolgerungen in die Unternehmensstrategien der Industrie zu verankern sind.

Drittens, um abschließend den anwendungsorientierten Bezug der Forschungsergebnisse aus Sicht der Grundgesamtheit der deutschen Automotive-Branche zu verifizieren, wurde der Automotive-Brancheverband VDA befragt, welcher gesamthaft die Interessen seiner Mitglieder vertritt. Hierzu wurde ebenfalls nach telefonischer Vorabkontaktierung der praxisnahe Managementreport mit den Kernaussagen dieser Arbeit bereitgestellt (s. Anhang Kapitel 16.5 Executive Report und 16.6 Management Report). Im Rahmen der telefonischen Expertenbefragung der Abteilung Zulieferindustrie VDA, wurden in mehreren telefonischen Gesprächen im Zeitraum des 20.08.2018 bis 07.09.2018, die folgenden Rückmeldungen gewonnen:

- *„Das Thema ist sehr interessant und verliert nicht an Attraktivität.“*
- Die Arbeit trifft genau das Interesse des VDA, da der Dachverband beide Seiten (OEM und Lieferant) vereint.
- *„Die VDA -Geschäftsstelle schenkt den Ergebnissen der Studie besondere Aufmerksamkeit. Gerne würden wir in einigen VDA-Gremien die Studie vorstellen sowie mit den Unternehmen über die Implikationen diskutieren.“*

Die Ergebnisse der Dissertation wurden in Form des Executive Report und Management Report (s. Anhang Kapitel 16.5 und 16.6) am 10.09.18 über eine VDA Sonder-Kommunikation an über 500 Geschäftsführer der Zulieferindustrie verteilt und empfohlen, um im Namen des VDA auf die Ergebnisse der Arbeit hinzuweisen und die Best Practice Empfehlungen in der Unternehmenspraxis zu operationalisieren.

In Summe kann daher geschlussfolgert werden, dass die Forschungsergebnisse dieser Arbeit aus Industriesicht bestätigt werden. Folgende Abbildung 65 visualisiert den Prozess der anwendungsorientierten Verifizierung.



Abbildung 65: Anwendungsorientierte Verifizierung (Quelle: Autor)

9. Schluss

Kapitel 9 fasst als abschließendes Kapitel die zentralen Forschungsergebnisse dieser Arbeit zusammen und legt dar, unter welchen Limitationen diese Ergebnisse zu interpretieren sind. Die Empfehlungen für zukünftige Forschungsvorhaben schließen diese Arbeit ab. Dieses Kapitel gliedert sich wie folgt:

- ❖ *Kapitel 9.1 gibt ein Resümee und liefert eine Zusammenfassung der Kerninhalte dieser Arbeit.*
- ❖ *Kapitel 9.2 erläutert die Limitationen des Forschungsprojektes und gibt Empfehlungen für zukünftige Forschungsvorhaben.*

9.1. Zusammenfassung

Mehr denn je streben Unternehmen nach interorganisatorischen Ressourcenzusammenschlüssen in Form von Entwicklungspartnerschaften, um mittels eines unternehmensübergreifenden Austauschs von komplementären Ressourcen ihre Wettbewerbsvorteile zu steigern. Trotz des theoretischen Verständnisses, dass kooperative und faire Interaktionen innerhalb von Partnerschaften im solidarischen Interesse der gemeinschaftlichen Performancesteigerung – sprich einem Pie Expansion – stehen, spiegelt die Unternehmenspraxis eine zunehmend opportunistisch belastete Win-Lose-Realität wider. Während die Literatur vermehrt eine romantische Perspektive von Unternehmenspartnerschaften vermittelt, um in Einigkeit ein gemeinschaftliches Pie Expansion zu erzielen, führen intern und extern induzierte Performanceerwartungen dazu, dass sich Lieferant und Abnehmer verstärkt als Pie Sharing Rivalen des gemeinschaftlich erwirtschafteten Kuchens begegnen. Insbesondere die Automobilindustrie liefert regelmäßig Beispiele für opportunistisches Verhalten und unfaire Ertragsaufteilungen zwischen Lieferant und Abnehmer, die zu besorgniserregenden Konsequenzen ihrer partnerschaftlichen Wertschöpfungs- und Wettbewerbsfähigkeit führen. Induziert durch die Problemstellungen der Unternehmenspraxis im Bereich von Pie Sharing Rivalitäten bei Entwicklungspartnerschaften und ihrer zunehmenden wissenschaftlichen Relevanz, ausgedrückt durch wiederholte Forschungsaufrufe in renommierten Journal-Publikationen, zielt diese Arbeit auf die empirische Analyse von Kausalbeziehungen des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus ab. Diese Arbeit widmete sich der Beantwortung folgender Forschungsfragen, aus deren Erkenntnisgewinnung sowohl dem theoretischen Forschungsbedarf als auch den Problemstellungen der Unternehmenspraxis Rechnung getragen wird:

- Forschungsfrage 1: Wie können Lieferanten ihren Wettbewerbsvorteil und ihren fairen Ertragsanteil am interorganisatorisch erwirtschafteten Lieferanten-Abnehmer Entwicklungsprojekt steigern, welches im einvernehmlichen Interesse des Abnehmers liegt und aus einem gesamtpartnerschaftlichen Pie Expansion resultiert?
- Forschungsfrage 2: Unterliegen interorganisatorische Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften einer opportunistischen Parität und welche reziproken Effekte übt bilateraler Opportunismus auf die finanzielle Performance beider Unternehmenspartner aus?

- Forschungsfrage 3: Durch welche Einflussfaktoren können Unternehmenspartner die Pie Sharing Fairness innerhalb interorganisatorischer Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften optimieren und welche Auswirkungen induziert dies im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz des gemeinschaftlichen Entwicklungsprojektes?

Die theoretische Einführung und kritische Würdigung des wissenschaftlichen Forschungsstandes von Entwicklungspartnerschaften lieferte den Ausgangspunkt für das inhaltliche Verständnis des Forschungsvorhabens. Durch die Fokussierung auf Kausalbeziehungen zwischen Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus in multipler theoretischer Betrachtung der Bezugsrahmen aus Resource Based View, Resource Dependence Theory und Social Exchange Theory baute diese Arbeit auf bestehenden Forschungen auf. Die synergetische Verknüpfung und gemeinschaftliche Analyse der theoretischen Bezugsrahmen diente dabei der Erstellung von neuartig entwickelten kausalen Forschungshypothesen, welche aus aktueller Forschungsliteratur theoretisch abgeleitet und inhaltlich begründet wurden. Die insgesamt 17 abgeleiteten Forschungshypothesen zielten in ihrer Summe auf die Beantwortung der Forschungsfragen ab und untersuchten mehrere Spannungsfelder in folgender Form:

- Die Ursachen eines gemeinschaftlichen Pie Expansion in Entwicklungspartnerschaften wurden aus Sicht der Resource Based View erforscht.
- Da Entwicklungspartnerschaften jedoch maßgebliche Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Unternehmen induzieren, wurde der Forschungszweig der Resource Based View um mediierende Einflüsse der Abhängigkeit des Abnehmers von den Entwicklungsleistungen des Lieferanten ergänzt, die sich aus Sicht einer Resource Dependence Theory begründeten.
- Da Pie Expansion in Entwicklungspartnerschaften nur die Win-Win-Facette der gemeinschaftlich generierten Wertsteigerung darstellt, wurde zusätzlich der mediierende Einfluss der Fairness im beidseitigen Pie Sharing erforscht, um Auswirkungen einer Win-Los-Ertragsaufteilung zwischen den Partnern zu analysieren.
- Das Konzept des bilateralen Opportunismus zwischen Unternehmenspartnern wurde mit Hilfe der Social Exchange Theory adressiert, abgeleitet aus den Normen sozialer Reziprozität.

- Traditionelle ökonomische Faktoren, die der Steuerung von Entwicklungspartnerschaften dienen, wurden um den sozialen Faktor der Pie Sharing Fairness ergänzt, indem Einflüsse und Auswirkungen der Fairness partnerschaftlicher Ertragsaufteilung simultan als ganzheitliches Konzept untersucht wurden.

Als Forschungsmethode wurde ein hypothetisch-deduktives Verfahren mit multivariater Analyse angewandt. Die 17 theoretisch hypothetisierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von Entwicklungspartnerschaften wurden in drei kausale Forschungsmodelle übersetzt, die im Rahmen der empirischen Validierung mittels quantitativ statistischer Messverfahren bestätigt bzw. falsifiziert wurden. Als empirische Datenbasis diente eine Primärerhebung. Schlüsselinformanten von 453 Automobilzulieferunternehmen wurden mittels eines standardisierten Fragebogens hinsichtlich der Abläufe und Gegebenheiten ihrer Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaft befragt. Grundlage waren Entwicklungsprojekte, die in den letzten fünf Jahren von Automobilherstellern beauftragt wurden und in denen die nominierten Lieferanten eine entscheidende Projektrolle einnahmen. Mit einer effektiven Rücklaufquote von 32,5 % konnten 147 partnerschaftliche Entwicklungsprojekte zwischen Automobilzulieferer und Automobilhersteller erhoben und analysiert werden. Zur Bewertung der empirischen Daten wurde die multivariate Analysemethodik der Strukturgleichungsmodellierung gewählt, methodisch erläutert sowie hinsichtlich des Forschungskontexts modelliert und operationalisiert. Die empirisch erhobenen quantitativen Rohdaten wurden mittels der Statistiksoftware SPSS-Statistics und SPSS-AMOS zur qualitativen Sicherstellung der Datengrundlage geprüft. Die Rohdaten wurden mit Hilfe von Balkendiagrammen initial interpretiert und diskutiert, bevor es zu der statistisch tieferegreifenden multivariaten Kausalanalyse einer Strukturgleichungsmodellierung der drei Forschungsmodelle kam.

Subsumiert unter der Modellüberschrift „Direkter Pfad des Pie Expansion und dessen indirekte Mediatoren“ analysierte Forschungsmodell 1 interorganisatorische Entwicklungspartnerschaften mit dem Fokus auf kausalen Wirkungsbeziehungen des Pie Sharing und Pie Expansion, sowie der Resource Based View und der Resource Dependence Theory. Hierbei wurden der direkte Pfad des Pie Expansion und dessen indirekte Mediatoren, bestehend aus interorganisatorischen Abhängigkeitsbeziehungen und der Fairness der partnerschaftlichen Ertragsaufteilung, in synergetischer Betrachtung ihrer theoretischen

Spannungsfelder bewertet. Durch eine zusätzliche Post-hoc-Analyse konnten die empirischen Resultate des Forschungsmodells mit Hilfe einer Radar-Chart Bewertung zusätzlich bekräftigt werden. Die empirischen Resultate lieferten eine Bestätigung aller sieben Forschungshypothesen.

Subsumiert unter der Modellüberschrift „Bilateraler Opportunismus“ analysierte Forschungsmodell 2 die Effekte des bilateralen Opportunismus zwischen Lieferant und Abnehmer im Rahmen ihrer Entwicklungspartnerschaft. Dies erfolgte aus der Perspektive eines beidseitig bedingten Austauschverhaltens im Sinne der Social Exchange Theory bzw. der Reziprozität sozialer Normen. Opportunismus wurde in den Forschungsmittelpunkt der Analyse gestellt. Durch eine zusätzliche Post-hoc-Analyse konnte ein Messmodell namens „Zone der opportunistischen Parität“ entwickelt werden, welches weitere empirische Resultate zum opportunistischen Fit beider Partner bzw. zu deren opportunistischen Parität lieferte. Die empirischen Resultate liefern eine Bestätigung von vier Forschungshypothesen. Eine Forschungshypothese konnte hingegen nur teilweise bestätigt werden.

Subsumiert unter der Modellüberschrift „Einflüsse und Auswirkungen der Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing“ analysierte Forschungsmodell 3 simultan sowohl Einflussfaktoren als auch Auswirkungen der Fairness-Wahrnehmung im Pie Sharing innerhalb von Entwicklungspartnerschaften, um diese in einem ganzheitlichen Ansatz zu bewerten. Pie Sharing Fairness stellte damit den Forschungsmittelpunkt der Analyse dar. Die empirischen Resultate liefern eine Bestätigung von fünf Forschungshypothesen. Eine Forschungshypothese konnte hingegen nur teilweise bestätigt werden.

Diese Arbeit lieferte neue empirische Erkenntnisse bezüglich wechselwirkender Kausaleffekte des Pie Sharing, Pie Expansion und Opportunismus im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften zwischen Automobilherstellern und Lieferanten, welche bisher nur isoliert betrachtet wurden. Bestehende Forschungen, welche sich überwiegend der ökonomischen Perspektive von Partnerschaften widmeten, wurden dabei um den sozialen Faktor der partnerschaftlichen Fairness der Ertragsaufteilung ergänzt. Die zentralen Forschungsergebnisse dieser Arbeit lieferten mehrere Beiträge zur Weiterentwicklung des wissenschaftlichen Forschungsstands, aus denen Handlungsempfehlungen zur Lösung von

Problemstellungen der Unternehmenspraxis abgeleitet wurden. In komprimierter Form können folgende drei Kernaussagen dieser Arbeit zusammengefasst werden:

- (1) Die Resultate der Erhebung deuten darauf hin, dass ein Insourcing von OEM-Entwicklungsleistungen in das Unternehmen des Lieferanten zu signifikanten Einflüssen auf die partnerschaftliche Ertragsaufteilung zwischen OEM und Lieferant führt (=Pie Sharing). Induziert durch die Entwicklungsübernahme sind Lieferanten in der Lage, deren Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Mitbewerbern zu stärken, welches zusätzlich dazu führt, dass Lieferanten, in Relation zum eingebrachten Input ihrer Entwicklungsleistung, einen aus Lieferantensicht fairen Ertragsanteil in der Entwicklungspartnerschaft erwirtschaften können.
- (2) Die Fairness des partnerschaftlichen Pie Sharing hat dabei signifikante Auswirkungen auf wesentliche Determinanten des Produktentwicklungsprojektes in Form von Produktinnovation, -qualität und -kosten, welche in Relation zur Pie Sharing Fairness positiv oder negativ beeinflusst werden. Ein faires Pie Sharing führt zu einer partnerschaftlichen Pie Expansion, wohingegen ein unfaires Pie Sharing ein Pie Shrinking zur Folge hat. Zusätzlich übt die Fairness des Pie Sharing einen signifikanten Einfluss auf die opportunistische Verhaltensweise des Lieferanten aus, welches als Ausgleichsreaktion auf eine unfaire Ertragsaufteilung interpretiert werden kann.
- (3) Ein opportunistisches Verhalten des individuellen Partners führt zunächst zwar zu einem positiven Einfluss auf dessen finanzielle Performance, diese wird jedoch in gleicher Effektstärke negativ durch opportunistische Gegenreaktionen des benachteiligten Partners wieder revidiert. Aus Lieferantensicht kommt es im direkten Vergleich des opportunistischen Verhaltens von OEM und Lieferant größtenteils zu einem intensitätsgleichen Match (70 %), bei dem der Level des opportunistischen Verhaltens des Lieferanten in etwa mit dem des OEM übereinstimmt. Bei den restlichen 30 % wird dieser „Belt of balanced Opportunism“ allerdings durch einseitigen Opportunismus verlassen, welches nach Auffassung der Lieferanten vor allem auf Seiten der OEM gegeben ist.

Folgendes Fazit, welches sich der Lösung aktueller Problemstellungen von Pie Sharing Rivalitäten zwischen Unternehmenspartnern widmet, kann abschließend aus dieser Arbeit gezogen werden (s. Abbildung 66): Das jeweilige Unternehmen ist im Rahmen von Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaften langfristig nur dann in der Lage, seine

eigene Wertsteigerung zu maximieren, wenn gleichzeitig die Maximierung des Wohls der partnerschaftlichen Gesamtheit wie auch die Maximierung des Wohls des kooperierenden Partners angestrebt werden. Pie Sharing und Pie Expansion sind dabei als zwei Seiten einer Medaille zu interpretieren. Damit besteht ein originäres Interesse des jeweiligen Partners im Sinne eines fairen Pie Sharing, neben dem unternehmenseigenen Wohl auch das Wohl des Partners zu optimieren. Dadurch können die Maximierung des partnerschaftlichen Pie Expansion und die Minimierung opportunistischer Verhaltensweisen erreicht werden. Entwicklungspartnerschaften müssen im Geiste eines gemeinschaftlich fairen Teilens der partnerschaftlich erwirtschafteten Gesamterträge eingegangen werden, welches die individuellen Beiträge der Partner für den Erfolg des Projektes zu berücksichtigen hat. Da ein faires Pie Sharing die Basis für eine nachhaltig tragfähige Entwicklungspartnerschaft darstellt, sind die Unternehmenswerte des verantwortlichen Managements zwingend an diesem Prinzip auszurichten. Dem eigenen Unternehmen geht es in Bezug auf die Lieferanten-Abnehmer Entwicklungspartnerschaft daher langfristig nur dann gut, wenn es auch dem jeweiligen Partner aufgrund fairen partnerschaftlichen Pie Sharing gut geht. Das Wohl beider Unternehmen ist daher als deckungsgleiche interorganisatorische Schnittmenge zu betrachten, welches in einem beidseitigen fairen Handeln zu optimieren ist.

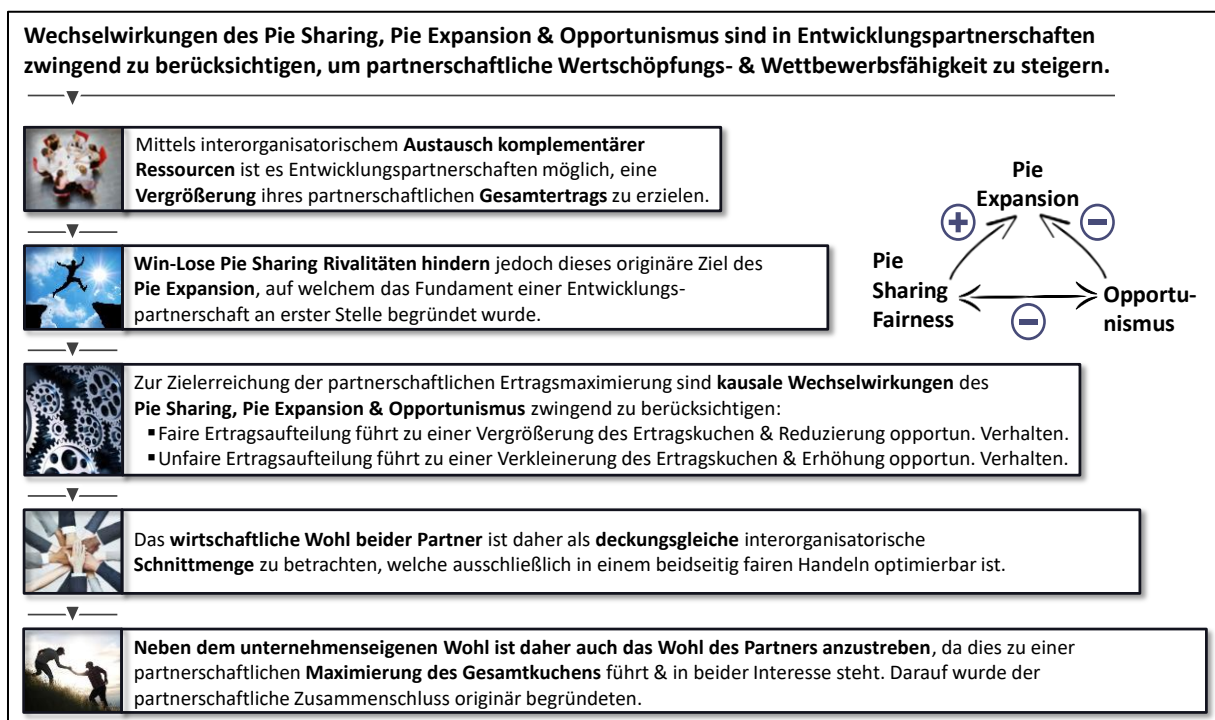


Abbildung 66: Zusammenfassung und Fazit
(Quelle: Autor)

9.2. Limitationen und Empfehlungen für zukünftige Forschungen

Wie bei jeder umfragebasierten Primäranalyse sind auch die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit im Licht ihrer Limitationen zu interpretieren, welchen das Forschungsprojekt aufgrund der gewählten Methodik ausgesetzt war. Erstens, die Daten der Analyse beziehen sich nicht auf multiple, sondern auf einzelne Schlüsselinformanten je Unternehmen, wodurch ein Interrater-Reliabilitätstest für die Auskünfte des jeweiligen Unternehmens nicht durchführbar ist.⁸²⁰ Die Datenerhebung über Schlüsselinformanten birgt daher das Risiko, dass einzelne Respondenten nicht über vollumfängliche Erfahrung aller zu erhebenden Daten verfügen.⁸²¹ Zur Minimierung dieses Risikos wurden gemäß Empfehlung von Kumar et al. alle teilnehmenden Unternehmen im Vorfeld der eigentlichen Erhebung telefonisch kontaktiert, um repräsentative Schlüsselinformanten mit erhebungsrelevantem Background zu identifizieren.⁸²² Die daraus resultierenden Demographien der Respondenten-Profile liefern eine hinreichende Indikation dafür, dass die ausgewählten Schlüsselinformanten über ausreichendes Wissen im Fachgebiet verfügen. Zweitens, diese Arbeit fokussierte sich bewusst auf die Automobilindustrie und die Lieferantenbefragung beinhaltete größtenteils Unternehmen mit Stammsitz in Deutschland. Dies könnte Bedenken bezüglich einer industrie- und länderübergreifenden Generalisierbarkeit der Ergebnisse hervorrufen.⁸²³ Obwohl die Möglichkeit besteht Vergleiche zu anderen Industrien und Ländern zu ziehen, bspw. die U.S. Luftfahrtindustrie mit ähnlichen Charakteristika wie die deutsche Automobilindustrie⁸²⁴, würde die Replikation dieser Arbeit auf einem breiteren Industriespektrum eine Validierung der Generalisierbarkeit weiter fördern. Drittens, diese Arbeit konzentrierte sich bei der Erhebung der empirischen Daten ausschließlich auf Lieferanten als Quelle der Information, um hierdurch den Kontext von Entwicklungspartnerschaften zu analysieren. Wohl wissend, dass Studien wie die von Nyaga et al. eine hohe Übereinstimmungsquote zwischen den Bewertungsergebnissen von Lieferanten und Abnehmern in Bezug auf deren interorganisatorische Partnerschaft aufweisen, könnten dyadische Daten zu weiteren Erkenntnissen dieser Arbeit beitragen.⁸²⁵ Zukünftige Forschungen sollten bezugnehmend auf den Kontext dieser Arbeit einen Quervergleich der isolierten Perspektiven von Abnehmern

⁸²⁰ Vgl. Wagner et al. (2010), S. 582ff.

⁸²¹ Vgl. Mesquita et al. (2008), S. 921.

⁸²² Vgl. Kumar et al. (1993), S. 1633ff; Homburg/Giering (1996), S. 14.

⁸²³ Vgl. Sharma/Weathers (2003), S. 287ff.

⁸²⁴ Vgl. Rossetti/Choi (2005), S. 46ff; Scott (2014).

⁸²⁵ Vgl. Nyaga et al. (2010), S. 101ff.

und Lieferanten vornehmen mit dem Ziel, Übereinstimmungen und Gegensätzlichkeiten zu erforschen. Dies stößt vor allem aus Sicht der hier dargelegten Resultate zum Wechselspiel zwischen Pie Sharing und Pie Expansion auf hohes Forschungsinteresse. Gleiches gilt für die „Zone opportunistischer Parität“, welche aus Lieferantenperspektive gemessen wurde. Viertens, Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften konnten in vergangenen Forschungen als dynamisch und zyklisch bestätigt werden, welches über die Zeit betrachtet sich in verändernden Verhaltensweisen beider Partner widerspiegelt.⁸²⁶ Diese Arbeit betrachtete das partnerschaftliche Zusammenspiel zwischen Lieferant und Abnehmer als zeitlich fixierte Momentaufnahme. Unter Verwendung longitudinaler Daten könnten beispielsweise Aktionen und Reaktionen im opportunistischen Verhalten beider Partner auf deren Dynamik hin analysiert werden. Fünftens, die Daten des Konstruktes Opportunism Supplier wurden aus der Lieferantenperspektive als opportunistische Selbsteinschätzung bewertet, welches Sorgen hinsichtlich eines Social-Desirability Bias hervorrufen könnte.⁸²⁷ Im Rahmen einer Meta-Analyse historischer Opportunismus-Forschung zwischen 1975 und 2005 wurde von Crosno & Dahlstrom analysiert, dass ca. 50 % aller Lieferanten-Abnehmer Bewertungen auf opportunistischer Selbsteinschätzung beruhen.⁸²⁸ Unter Berücksichtigung der Ergebnisse von Crosno & Dahlstrom, dass opportunistische Selbsteinschätzungen einer in Wirklichkeit höheren Intensität unterliegen, wenn diese durch den gegenüberstehenden Partner bewertet werden, würde dies die Forschungshypothesen 16 und 17 aufgrund statistisch noch signifikanterer Effekte weiter untermauern.⁸²⁹

Diese Arbeit lieferte wertvolle Beiträge für Theorie und Praxis. Die oben dargestellten Limitationen können als Grundlagen für zukünftige Forschungsprojekte herangezogen werden. Im Rahmen der Ergebnisinterpretation ergaben sich darüber hinaus zwei weitere auf dieser Arbeit aufbauende Fragestellungen, welche als konkreter Input für zukünftige Forschungen empfohlen werden. Erstens, Pie Sharing Fairness stellte sich als maßgebender Einflussfaktor in Lieferanten-Abnehmer Beziehungen heraus, um das originäre Ziel eines Pie Expansion im Rahmen der interorganisatorischen Zusammenarbeit zu maximieren. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigten, dass folgende Determinanten die Fairness-Wahrnehmung

⁸²⁶ Vgl. Autry/Golicic (2010), S. 87ff.

⁸²⁷ Vgl. Jap/Anderson (2003), S. 1686.

⁸²⁸ Vgl. Crosno/Dahlstrom (2008), S. 193f.

⁸²⁹ Vgl. Crosno/Dahlstrom (2008), S. 199f.

des partnerschaftlichen Pie Sharing beeinflussen: Wettbewerbsvorteil Lieferant, finanzielle Performance Lieferant, Abhängigkeit zwischen Lieferant und OEM, partnerschaftliche Spannungen. Pie Sharing Fairness erwies sich als sehr facettenreiches Konzept, welches aufgrund seiner signifikanten Wirkung auf die Zielerreichung von monetären und nicht monetären Steuergrößen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit wesentlich mehr Forschungsarbeit rechtfertigt. Zukünftige Forschungen sollten daher weitere Einflussfaktoren analysieren, welche zu einem fairen Pie Sharing beitragen. Unternehmen würden von weiteren Stellhebeln profitieren, durch die sie ihren fairen Ertragsanteil innerhalb einer Partnerschaft stabilisieren und ein partnerschaftliches Pie Expansion maximieren könnten. Zweitens, die Resultate dieser Arbeit bestätigten, dass Lieferanten aufgrund der Übernahme von Entwicklungstätigkeiten des Abnehmers ihren Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern steigern können. Dies führt zu einem Pie Expansion durch welches beide Partner profitieren. Ungeklärt bleibt jedoch die Fragestellung, ob diese positiven Effekte des Pie Expansion auch auf andere Abnehmer übergehen, mit denen der Lieferant ebenfalls interorganisatorische Entwicklungspartnerschaften umsetzt.

Neben den oben beschriebenen Forschungsempfehlungen, die auf die Minimierung von Forschungslimitationen und auf die Erweiterung von Forschungsergebnissen abzielen, können unter Berücksichtigung zukünftiger industrieller Entwicklungen die im Folgenden prognostizierten Forschungsbedarfe abgeleitet werden. Diese Forschungsbedarfe induzieren sich aus dem Transformationsprozess der Automobilindustrie. Wie in zahlreichen industriellen Fachjournalen dargelegt, wird sich die Automobilindustrie in den kommenden zehn Jahren einem stärkeren Wandel unterziehen, als diese in den letzten 100 Jahren erlebt hat. Dies begründet sich im Wesentlichen aus vier Innovationsfeldern, die als strategische Stoßrichtung nahezu deckungsgleich bei allen Automobilherstellern angestrebt werden und damit signifikante Auswirkungen auf die gesamthafte Automotive-Supply-Chain nach sich ziehen: Elektromobilität, autonomes Fahren, Digitalisierung, Mobilitätsservices. Durch diese Stoßrichtungen ergeben sich die folgenden zwei prognostizierten Forschungsbedarfe für das Forschungsgebiet dieser Arbeit. Erstens, die Größe des generierbaren Ertragskuchens wird sich aufgrund steigender regulatorischer Emissionsanforderungen in Richtung emissionsfreie Antriebe deutlich verändern. Die einst sehr profitablen Fahrzeuge mit Verbrennungsantrieb werden durch den Einsatz kostenintensiver Substitutionstechnologien stufenweise ertragsschwächer. Generationen aktueller Verbrennungsantriebe werden bereits zunehmend

durch teure Schadstoffreinigungssysteme in ihrer Profitabilität reduziert. Durch den Einsatz der Brückentechnologie des Plug-in-Hybrid-Antriebs wird sich die Kostenposition der OEM zunehmend verschlechtern, da das duale Antriebssystem sowohl mit einem Verbrennungsantrieb als auch mit einem teuren Elektroantrieb ausgestattet werden muss. Ebenso liefert ein Ausblick auf die aktuell angestrebte Zukunftstechnologie der reinen Elektromobilität keine Indizien dafür, dass die historisch gewohnten Gewinnmargen von Verbrennerfahrzeugen wieder erreichbar erscheinen. Darüber hinaus verlieren die etablierten OEM mit dem Wandel in die Elektromobilität ihren jahrzehntelang aufgebauten Kompetenzvorsprung, der sich unter anderem auf ihre Führerschaft von Inhouse entwickelten und produzierten Verbrennungsmotoren begründete. Die aufgrund dieser Transformationsprozesse aktuell niedrigen Eintrittsbarrieren liefern daher Anreiz zum Markteintritt für branchenfremde Teilnehmer, welches die Wettbewerbssituation zwischen den OEM zunehmend verschärft. Aufgrund obiger Erläuterung lässt sich resümieren, dass der Ertragskuchen, welcher aus dem Verkauf von margenstarken Verbrennerfahrzeugen generiert wurde, tendenziell abnehmen wird und sich der Verteilungskampf um die übrigbleibenden Ertragsanteile zwischen mehreren Marktteilnehmern weiter anheizt. Ein zukünftiger Forschungsbedarf des Konzeptes des Pie Sharing kann daher auf die Automobilindustrie und dessen einhergehenden Transformationsprozess prognostiziert werden. Fragestellungen können sich auf die Größe des zukünftig generierbaren Ertragskuchens der Branche beziehen, unterteilt in die Morphose der Verbrennertechnologie, Hybridtechnologie und Elektromobilität. Zweitens, die Veränderung der innovativen Stoßrichtungen wird ebenfalls eine Veränderung der etablierten Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften mit sich ziehen. Hochspezialisierte Zulieferer nehmen bereits heute Oligopol- oder Monopolstellungen innerhalb ihres Innovationsfeldes ein. Da zukünftige Kerntechnologien wie das autonome Fahren aufgrund seines Entwicklungsausmaß und seiner Komplexität nicht im Alleingang zu bewältigen sind, wird sich die partnerschaftliche Entwicklungszusammenarbeit zwischen OEM und Lieferanten weiter intensivieren, sich auf wenige Kernteilnehmer konzentrieren und dabei Machtverhältnisse und Spielregeln grundlegend verändern. Auch hieraus lassen sich Fragestellungen für zukünftige Forschungsbedarfe im Kontext dieser Arbeit ableiten, die sich der stetig zunehmenden Abhängigkeit zwischen Lieferant und OEM widmen und Auswirkungen auf deren partnerschaftliche Ertragsaufteilung induzieren. In Summe bietet die bereits begonnene Transformation der Automobilindustrie daher zahlreiche Forschungspotentiale, die sich den Chancen und Risiken der Automotive-Supply-Chain

widmen. Folgende Abbildung 67 liefert einen gesamthaften Überblick zu den dargelegten Forschungsempfehlungen.

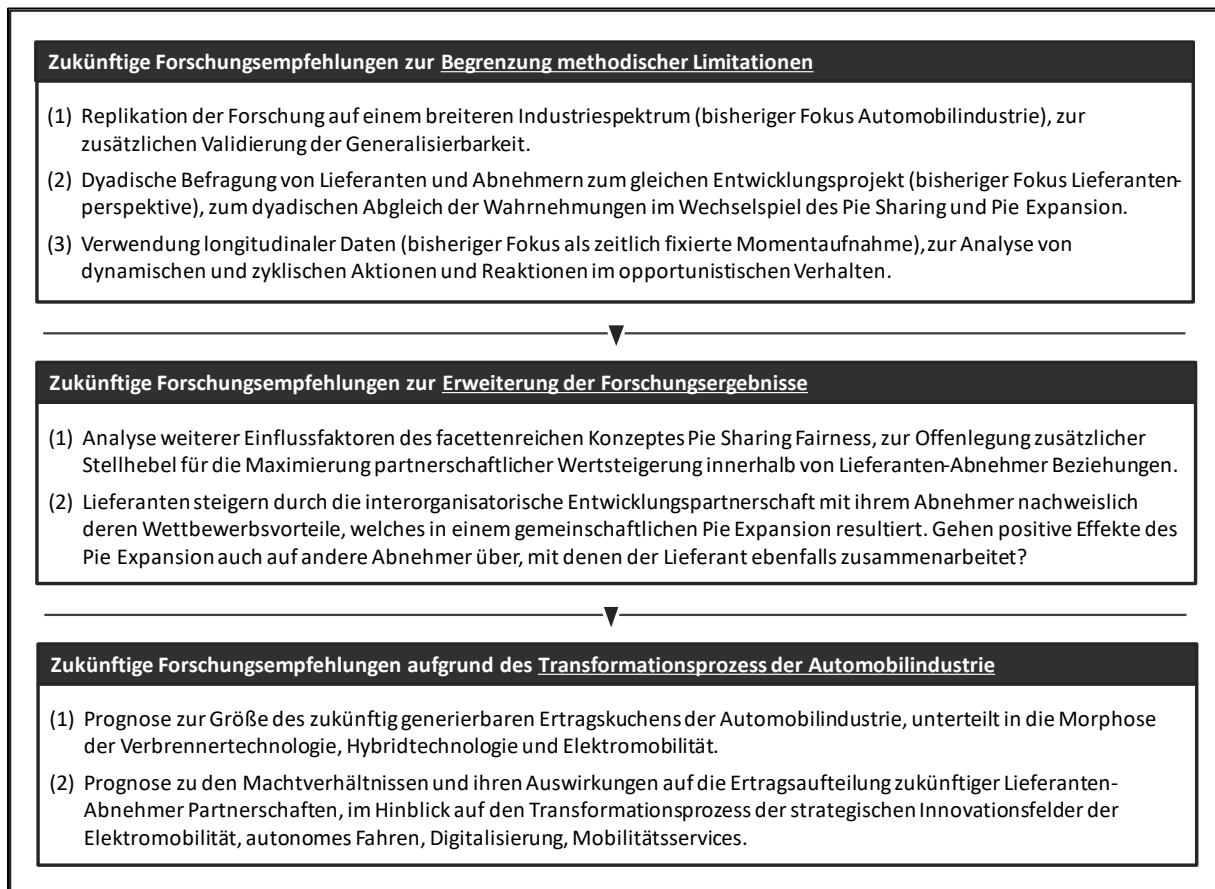


Abbildung 67: Zukünftige Forschungsempfehlungen
(Quelle: Autor)

10. Aufzählungen bisheriger Publikationen

- Wölfel, J., Grosse-Ruyken, P. T. (201x). Fairness of the NPD Partnership's Financial Distribution Pie. *Industrial Marketing Management*. Status: 2nd round of Review after major Revision.
- Wölfel, J., Grosse-Ruyken, P. T. (201x). Bilateral opportunism in buyer-supplier partnerships. *Management Decision*. Status: Status: 2nd round of Review after major Revision.
- Wölfel, J., Grosse-Ruyken, P. T. (201x). Pie Sharing and Pie Expansion in Buyer-Supplier new Product Development Partnerships. *International Journal of Automotive Technology and Management*. Status: Status: 2nd round of Review after major Revision.
- Wölfel, J. (2018). Auswirkungen einer (un)fairen Ertragsaufteilung auf die Performance von Entwicklungspartnerschaften zwischen Automobilherstellern und Lieferanten. Eine empirische Analyse von 147 Lieferanten-OEM Produktentwicklungsprojekten. *Verband der Automobilindustrie VDA*. Sonder-Kommunikation an die Geschäftsführung der VDA Mitglieder.
- Grosse-Ruyken, P. T., & Wölfel, J. (2015). Lieferantenintegration innerhalb der Produktentwicklung von Automobilherstellern. Quasi-monopolistische Einflüsse und Herausforderungen der Ertragsaufteilung. *Industrie Management*, 31(6), 56 - 59.

11. Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adegbesan, J. A., & Higgins, M. J. (2011). The intra-alliance division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal*, 32(2), 187-211.
- Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75-82.
- Anderson, J. C. (1995). Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346-350.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, J. C., Gerbing, D. W., & Hunter, J. E. (1987). On the assessment of unidimensional measurement: Internal and external consistency, and overall consistency criteria. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 432-437.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Autry, C. W., & Golobic, S. L. (2010). Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 28(2), 87-100.
- Backhaus, K., Erichson, B., & Weiber, R. (2015). Fortgeschrittene multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung. 3. Aufl., Springer-Verlag, Heidelberg.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2003). Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung. 10. Aufl., Springer-Verlag, Heidelberg.

- Bagozzi, R. P., & Baumgartner, H. (1994). The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing. In: Richard P. Bagozzi (Hrsg.), *Principles of Marketing Research*. Blackwell Publishers, Cambridge, 386-422.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bakos, J. Y., & Brynjolfsson, E. (1993). Information technology, incentives, and the optimal number of suppliers. *MIS Quarterly*, 10(2), 37-53.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Baumol, W. J., & Blinder, A. S. (2011). *Economics - Principles and Policy*. 12. Aufl., South Western College Publishing, Mason.
- Belaya, V., Gagalyuk, T., & Hanf, J. (2009). Measuring asymmetrical power distribution in supply chain networks: what is the appropriate method? *Journal of Relationship Marketing*, 8(2), 165-193.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Benton, W. C., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1-22.
- Bergkvist, L. (2015). Appropriate use of single-item measures is here to stay. *Marketing Letters*, 26(3), 245-255.
- Bergkvist, L., & Rossiter, J. R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 175-184.
- Bergkvist, L., & Rossiter, J. R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 175-184.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24 (1), 169-196.
- Bhattacharya, A., Singh, P. J., & Nand, A. A. (2015). Antecedents of buyer opportunistic behavior in outsourcing relationships. *International Journal of Production Economics*, 166, 258-268.
- Bidault, F., & Castello, A. (2010). Why too much trust is death to innovation. *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 33-38.

- Binder, M., Gust, P., & Clegg, B. (2008). The importance of collaborative frontloading in automotive supply networks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(3), 315-331.
- Birou, L. M., & Fawcett, S. E. (1994). Supplier involvement in integrated product development: a comparison of US and European practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(5), 4-14.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Transaction Publishers, New Brunswick.
- Bollen, K. A. (1989a). Structural equations with latent variables. John Wiley & Sons, New York.
- Bollen, K. A. (1989b). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305-314.
- Bolton, R. N. (1993). Pretesting questionnaires: content analyses of respondents' concurrent verbal protocols. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 12(3), 280-303.
- Bortz, J., & Döring, N. (2007). Forschungsmethoden und Evaluation für Human-und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl., Springer-Verlag, Heidelberg.
- Boutellier, R., & Wagner, S. M. (2001). Strategische Partnerschaften mit Lieferanten. In: Belz, C., & Mühlmeier, J. (Hrsg.), Key Supplier Management, Hermann Luchterhand Verlag, München, 38-60.
- Bozdogan, K., Deyst, J., Hoult, D., & Lucas, M. (1998). Architectural innovation in product development through early supplier integration. *R&D Management*, 28(3), 163-173.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Brito, R. P., & Miguel, P. L. (2017). Power, governance, and value in collaboration: Differences between buyer and supplier perspectives. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 61-87.
- Brown, J. R., Dev, C. S., & Lee, D. J. (2000). Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms. *Journal of Marketing*, 64(2), 51-65.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
- Bryman, A. (1984). The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology? *British Journal of Sociology*, 35(1), 75-92.
- Bstieler, L. (2006). Trust Formation in Collaborative New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 56-72.
- Buvik, A., & Grønhaug, K. (2000). Inter-firm dependence, environmental uncertainty and vertical co-ordination in industrial buyer–seller relationships. *Omega*, 28(4), 445-454.
- Cai, S., Yang, Z., & Hu, Z. (2009). Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer–supplier relationships. *Journal of Business Research*, 62(6), 660-666.
- Caniëls, M. C., & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219-229.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180.

- Capozzi, M. M., Van Biljon, P., & Williams, J. (2013). Organizing R&D for the Future. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 19-20.
- Carey, S., Lawson, B., & Krause, D. R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 29(4), 277-288.
- Carson, S. J., Devinney, T. M., Dowling, G. R., & John, G. (1999). Understanding institutional designs within marketing value systems. *Journal of Marketing*, 63, 115-130.
- Carson, S. J., Madhok, A., & Wu, T. (2006). Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1058-1077.
- Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chatain, O., & Zemsky, P. (2007). The horizontal scope of the firm: Organizational tradeoffs vs. buyer-supplier relationships. *Management Science*, 53(4), 550-565.
- Cheung, M. S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2011). The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges: a dyadic perspective and test of the pie-sharing premise. *Strategic Management Journal*, 32(10), 1061-1082.
- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575.
- Christensen, J. F. (2006). Withering core competency for the large corporation in an open innovation world. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Hrsg.), *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press, New York, 35-61.
- Christophersen, T., & Grape, C. (2009). Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle. In: Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., & Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 103-118.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Ciravegna, L., & Maielli, G. (2011). Outsourcing of new product development and the opening of innovation in mature industries: A longitudinal study of fiat during crisis and recovery. *International Journal of Innovation Management*, 15(1), 69-93.
- Clark, K. B. (1989). Project scope and project performance: the effect of parts strategy and supplier involvement on product development. *Management Science*, 35(10), 1247-1263.
- Clauss, T., & Spieth, P. (2016). Treat your suppliers right! Aligning strategic innovation orientation in captive supplier relationships with relational and transactional governance mechanisms. *R&D Management*, 46(3), 1044-1061.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coenenberg, A. G., Fischer, T. M., & Günther, T. (2009). *Kostenrechnung und Kostenanalyse*. 7. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Coley, L.S., Lindemann, E., & Wagner, S. M. (2012). Tangible and intangible resource inequity in customer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 611-622.
- Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: an overview of cognitive methods. *Quality of Life Research*, 12(3), 229-238.

- Converse, J. M., & Presser, S. (1986). *Survey questions: Handcrafting the standardized questionnaire*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 325-334.
- Corsten, D., & Kumar, N. (2005). Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing, 69*(3), 80-94.
- Cousins, P. D., Lawson, B., Petersen, K. J., & Handfield, R. B. (2011). Breakthrough scanning, supplier knowledge exchange, and new product development performance. *Journal of Product Innovation Management, 28*(6), 930-942.
- Craighead, C. W., Ketchen, D. J., Dunn, K. S., & Hult, G. T. M. (2011). Addressing common method variance: guidelines for survey research on information technology, operations, and supply chain management. *IEEE Transactions on Engineering Management, 58*(3), 578-588.
- Cremer, A. (2016). VW, suppliers settle dispute after marathon talks. *Reuters*, www.reuters.com/article/us-volkswagen-suppliers-idUSKCN10Y05I, Zugriff: 24.09.16.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management, 27*(3), 324-351.
- Crosno, J. L., & Dahlstrom, R. (2008). A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(2), 191-201.
- Czaja, R. (1998). Questionnaire pretesting comes of age. *Marketing Bulletin, 9*, 52-66.
- Das, A., Narasimhan, R., & Talluri, S. (2006). Supplier integration—finding an optimal configuration. *Journal of Operations Management, 24*(5), 563-582.
- Das, T. K. (2006). Strategic alliance temporalities and partner opportunism. *British Journal of Management, 17*(1), 1-21.
- Das, T. K., & Rahman, N. (2010). Determinants of partner opportunism in strategic alliances: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology, 25*(1), 55-74.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management, 26*(1), 31-61.
- Dawes, J. G. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales. *International Journal of Market Research, 51*(1), 61-77.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. Yale University Press, New Haven.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. 4. Aufl., Sage Publications, Thousand Oaks.
- Diez, W. (2006). *Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien*. 5. Aufl., MI-Wirtschaftsbuch Verlag, Landsberg am Lech.
- Diez, W. (2012). *Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie: Herausforderungen und Perspektiven*. Oldenbourg Verlag, München.
- Diller, H. (2006). Probleme der Handhabung von Strukturgleichungsmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung. *Die Betriebswirtschaft, 66*(6), 611.

- Doll, N. (2015). Unsere Autohersteller haben ein Qualitätsproblem. *Die Welt*, www.welt.de/wirtschaft/article137326380/Unsere-Autohersteller-haben-ein-Qualitaetsproblem.html, Zugriff: 10.08.2015.
- Drake, M. J., & Schlachter, J. T. (2008). A virtue-ethics analysis of supply chain collaboration. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 851-864.
- Dröge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. K. (2000). The ability to minimize the timing of new product development and introduction: an examination of antecedent factors in the North American automobile supplier industry. *Journal of Product Innovation Management*, 17(1), 24-40.
- Dudenhöffer, F. (2014). Zulieferer, wehrt euch! Gastkommentar Ferdinand Dudenhöffer. *Handelsblatt*, 13.08.2014, Nr. 154.
- Dudenhöffer, F., Proff, H., Bräunig, K., & Baader, M. (2014). Sparprogramme der deutschen Autoindustrie: Kann die Schlüsselindustrie so ihre Position halten? *Ifo Schnelldienst*, 67(18), 3-15.
- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Dyer, J. H., & Ouchi, W. G. (1993). Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge. *MIT Sloan Management Review*, 35(1), 51-63.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. H., Cho, D. S., & Chu, W. (1998). Strategic Supplier Segmentation: The next "Best Practice" in Supply Chain Management. *California Management Review*, 40(2), 57-77.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Kale, P. (2008). Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 137-148.
- Edwards, C. D. (1953). Vertical integration and the monopoly problem. *Journal of Marketing*, 17(4), 404-410.
- Edwards, P., Roberts, I., Clarke, M., DiGuseppi, C., Pratap, S., Wentz, R., & Kwan, I. (2002). Increasing response rates to postal questionnaires: systematic review. *BMJ*, 324(7347), 1183-1191.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Eisert, R. (2014). So krank ist die Zuliefererbranche. *Wirtschaftswoche*, www.wiwo.de/unternehmen/auto/autoteile-so-krank-ist-die-zuliefererbranche/10168610.html, Zugriff: 10.08.2015.
- Eisert, R., & Hielscher, H. (2015). Krankes System. Die brutalen Methoden der Autokonzerne gegen Zulieferer. *Wirtschaftswoche*, <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/krankes-system-die-brutalen-methoden-der-autokonzerne-gegen-zulieferer/11238074.html>, Zugriff: 10.03.2018.
- Ellram, L. M. (1996). The use of the case study method in logistics research. *Journal of Business Logistics*, 17(2), 93-138.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Eriksson, P. E. (2008). Achieving suitable cooptation in Buyer-Supplier relationships: The case of AstraZeneca. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(4), 425-454.

- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 322-336.
- Fang, S. R., Chang, Y. S., & Peng, Y. C. (2011). Dark side of relationships: A tensions-based view. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 774-784.
- FAZ (2014). EU vermutet Kartelle für fast alle Autoteile. FAZ, www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/almunia-kuendigt-straften-an-eu-vermutet-kartelle-fuer-fast-alle-autoteile-12742427.html, Zugriff: 10.08.2015.
- Fein, H. A. (2018). Automotive-Preisstudie 2017: Lieferanten stecken in der Preisdruck-Zange fest. *Automobilwoche*, <https://www.automobilwoche.de/article/20180911/NACHRICHTEN/180919979/automotive-preisstudie--lieferanten-stecken-in-der-preisdruck-zange-fest-der-preisdruck-zange-fest>, Zugriff: 28.10.18.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159-181.
- Fink, R. C., Edelman, L. F., & Hatten, K. J. (2007). Supplier performance improvements in relational exchanges. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(1), 29-40.
- Fisher, G. G., Matthews, R. A., & Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 1-21.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, G. L., & Rody, R. C. (1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.
- Friedl, G., & Wagner, S. M. (2012). Supplier development or supplier switching? *International Journal of Production Research*, 50(11), 3066-3079.
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200.
- Fujimoto, T. (2014). The long tail of the auto industry life cycle. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 8-16.
- Gadde, L. E., & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 305-316.
- Gerster, M., & Eisert, R. (2018). Streit um Kostendruck: Mehr als 120 Zulieferer fordern faire Behandlung. *Automobilwoche*, https://www.automobilwoche.de/article/20180623/HEFTARCHIV/180629943/1280/exklusiv---streit-um-kostendruck-mehr-als--zulieferer-fordern-faire-behandlung?utm_source=mailchimp&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nachrichten, Zugriff: 26.06.18.
- Ghosh, M., & John, G. (1999). Governance value analysis and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63, 131-145.
- Göthlich, S. E. (2009). Zum Umgang mit fehlenden Daten in großzahligen empirischen Erhebungen. In: Albers, S., Klapper, D., Udo, K., Achim, W., & Joachim, W. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*. 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 119-135.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Green, P. E., & Rao, V. R. (1970). Rating scales and information recovery. How many scales and response categories to use? *Journal of Marketing*, 34(3), 33-39.
- Grienberger, I. V., Rutte, C. G., & van Knippenberg, A. F. (1997). Influence of social comparisons of outcomes and procedures on fairness judgments. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 913-919.

- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191-215.
- Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 478-496.
- Griffith, D. A., Harvey, M. G., & Lusch, R. F. (2006). Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of Operations Management*, 24(2), 85-98.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.
- Güida, J. J. (2009). *Mikroökonomie und Management*. W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69.
- Habib, F., Bastl, M., & Pilbeam, C. (2015). Strategic responses to power dominance in buyer-supplier relationships: a weaker actor's perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 182-203.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. 7. Aufl., Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hammerschmidt, M., Wetzels, H. A., & Arnold, T. J. (2018). The burden of rank: The impact of preferred supplier status on excessive buyer requests. *Industrial Marketing Management*, 71(1), 19-26.
- Hammersley, M., & Traianou, A. (2012). *Ethics in qualitative research: Controversies and contexts*. Sage Publications, London.
- Handfield, R. B., & Lawson, B. (2007). Integrating suppliers into new product development. *Research-Technology Management*, 50(5), 44-51.
- Handfield, R. B., Krause, D. R., Scannell, T. V., & Monczka, R. M. (2000). Avoid the pitfalls in supplier development. *MIT Sloan Management Review*, 41(2), 37-49.
- Handfield, R. B., Ragatz, G. L., Petersen, K., & Monczka, R. M. (1999). Involving suppliers in new product development? *California Management Review*, 42(1), 59-82.
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(1), 55-68.
- Harrigan, K. R. (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of Management Review*, 9(4), 638-652.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hartley, J. L., Meredith, J. R., McCutcheon, D., & Kamath, R. R. (1997). Suppliers' contributions to product development: An exploratory study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(3), 258-267.
- Hawkins, T. G., Pohlen, T. L., & Prybutok, V. R. (2013). Buyer opportunism in business-to-business exchange. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1266-1278.
- Hawkins, T. G., Wittmann, C. M., & Beyerlein, M. M. (2008). Antecedents and consequences of opportunism in buyer-supplier relations: Research synthesis and new frontiers. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 895-909.

- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291.
- Helm, R., & Kloyer, M. (2004). Controlling contractual exchange risks in R&D interfirm cooperation: an empirical study. *Research Policy*, 33(8), 1103-1122.
- Helper, S. (1991). How much has really changed between US automakers and their suppliers. *MIT Sloan Management Review*, 32(4), 15-28.
- Henke Jr, J. W., & Zhang, C. (2010). Increasing supplier-driven innovation. *MIT Sloan Management Review*, 51(2), 41-46.
- Henke, J. W., Yeniyurt, S., & Zhang, C. (2009). Supplier price concessions: A longitudinal empirical study. *Marketing Letters*, 20(1), 61-74.
- Herrmann, A., Homburg, C., & Klarmann, M. (2008). Handbuch Marktforschung: Methoden-Anwendungen-Praxisbeispiele, 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Hill, J. A., Eckerd, S., Wilson, D., & Greer, B. (2009). The effect of unethical behavior on trust in a buyer-supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation. *Journal of Operations Management*, 27(4), 281-293.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Himme, A. (2007). Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In: Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., & Wolf, J (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 375-390.
- Hinterhuber, H. H., & Vogel, A. A. (1986). Die strategische Analyse der vertikalen Integration und der Diversifikation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 36(2), 52-75.
- Hitt, M. A. (2011). Relevance of strategic management theory and research for supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 9-13.
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77-94.
- Hoegl, M., & Wagner, S. M. (2005). Buyer-supplier collaboration in product development projects. *Journal of Management*, 31(4), 530-548.
- Hofbauer, G., Mashhour, T., & Fischer, M. (2012). Lieferantenmanagement: Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung. 2. Aufl., Oldenbourg Verlag, München.
- Hofmann, E. (2006). Entkopplung von Supply Chains: Konzeptionelle Anregungen zum lebenszyklusgerechten Verständnis von Wertschöpfungsnetzwerken. *Logistik Management*, 8(1), 10-27.
- Homans, G. C. (1974). Social behavior: Its elementary forms. Harcourt Brace Jovanovich, Oxford.
- Homburg, C., & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17(3), 162-176.
- Homburg, C., & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1), 5-24.
- Homburg, C., & Klarmann, M. (2006). Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung-Problemfelder und Anwendungsempfehlungen. *Die Betriebswirtschaft*, 66(6), 727-748.
- Homburg, C., Pflesser, C., & Klarmann, M. (2014). Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse; in: Herrmann, A., Homburg, C., & Klarmann, M. (Hrsg.),

- Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 547-577.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huber, F., Herrmann, A., Meyer, F., Vogel, J., & Vollhardt, K. (2008). Kausalmodellierung mit Partial Least Squares: Eine anwendungsorientierte Einführung. Springer-Verlag, Wiesbaden.
- Hunt, S. D., Sparkman Jr, R. D., & Wilcox, J. B. (1982). The pretest in survey research: Issues and preliminary findings. *Journal of Marketing Research*, 19(2), 269-273.
- Huo, B., Wang, Z., & Tian, Y. (2016). The impact of justice on collaborative and opportunistic behaviors in supply chain relationships. *International Journal of Production Economics*, 177, 12-23.
- Husted, B. W., & Folger, R. (2004). Fairness and transaction costs: The contribution of organizational justice theory to an integrative model of economic organization. *Organization Science*, 15(6), 719-729.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. Sample Size, and Advanced Topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98.
- Inderst, R., & Wey, C. (2007). Buyer power and supplier incentives. *European Economic Review*, 51(3), 647-667.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 482-497.
- Jap, S. D. (1999). Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475.
- Jap, S. D. (2001a). "Pie sharing" in complex collaboration contexts. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 86-99.
- Jap, S. D. (2001b). Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1), 19-35.
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684-1701.
- Jap, S. D., Robertson, D. C., Rindfleisch, A., & Hamilton, R. (2013). Low-stakes opportunism. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 216-227.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, J. P., Korsgaard, M. A., & Sapienza, H. J. (2002). Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1141-1160.
- Jokela, P., & Söderman, A. (2017). Re-examining the link between fairness and commitment in buyer-supplier relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(4), 268-279.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55(6), 441-450.

- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1982). Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 404-416.
- Judge, W. Q., & Dooley, R. (2006). Strategic alliance outcomes: a transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23-37.
- Kalaiganam, K., Kushwaha, T., & Eilert, M. (2013). The impact of product recalls on future product reliability and future accidents: Evidence from the automobile industry. *Journal of Marketing*, 77(2), 41-57.
- Kamakura, W. A. (2015). Measure twice and cut once: the carpenter's rule still applies. *Marketing Letters*, 26(3), 237-243.
- Kamath, R. R., & Liker, J. K. (1994). A second look at Japanese product development. *Harvard Business Review*, 72(6), 154-173.
- Karius, A. (2017). Ton wird rauer. Zulieferer vor allem mit Premiummarken unzufriedener. *Automobil Produktion*, www.automobil-produktion.de/zulieferer/zulieferer-vor-allem-mit-premiummarken-unzufriedener-301.html?utm_campaign=20160928_0700_APR+Morgenpost+RSS-NL+APR+Morgenpost&utm_source=apr-morningpost&utm_medium=email&utm_term=-, Zugriff: 26.03.18.
- Kaufman, A., Wood, C. H., & Theyel, G. (2000). Collaboration and technology linkages: a strategic supplier typology. *Strategic Management Journal*, 21(6), 649-663.
- Kaya, M. (2009). Verfahren der Datenerhebung. In: Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., & Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 49-64.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Kearns, G. S., & Lederer, A. L. (2000). The effect of strategic alignment on the use of IS-based resources for competitive advantage. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(4), 265-293.
- Kearns, G. S., & Lederer, A. L. (2003). A resource-based view of strategic IT alignment: how knowledge sharing creates competitive advantage. *Decision Sciences*, 34(1), 1-29.
- Kelleher, J.B. (2014). GM ranked worst automaker by U.S. suppliers: survey. *Reuters*, www.reuters.com/article/us-gm-suppliers-survey-idUSBREA4B01I20140512, Zugriff: 05.01.17.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193-210.
- Kim, Y., & Choi, T. Y. (2015). Deep, Sticky, Transient, and Gracious: An Expanded Buyer-Supplier Relationship Typology. *Journal of Supply Chain Management*. 51 (3), 61-86.
- Kirst, P., & Hofmann, E. (2008). Supplier integration and the challenge of relationship - Exit strategies. In: Otto, A., & Obermaier, R. (Hrsg.), *Logistikmanagement*, Springer-Verlag, Wiesbaden, 397-425.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297-326.
- Kleinhaus, C. (2014). Zeit des Umbruchs. *Automobil Industrie*. Sonderausgabe: Engineering-Dienstleister, 6-10.
- Kline, R. B. (1998). *Methodology in the social sciences*. Guilford Press, New York.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3. Aufl., Guilford Press, New York.

- Koufteros, X. A., Cheng, T. E., & Lai, K. H. (2007). "Black-box" and "gray-box" supplier integration in product development: Antecedents, consequences and the moderating role of firm size. *Journal of Operations Management*, 25(4), 847-870.
- Koufteros, X. A., Rawski, G. E., & Rupak, R. (2010). Organizational integration for product development: the effects on glitches, on-time execution of engineering change orders, and market success. *Decision Sciences*, 41(1), 49-80.
- Koufteros, X., Vickery, S. K., & Dröge, C. (2012). The effects of strategic supplier selection on buyer competitive performance in matched domains: does supplier integration mediate the relationships? *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 93-115.
- Koufteros, X., Vonderembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Decision Sciences*, 36(1), 97-133.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528-545.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
- Lado, A. A., Dant, R. R., & Tekleab, A. G. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401-423.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Laseter, T. M., & Ramdas, K. (2002). Product types and supplier roles in product development: an exploratory analysis. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(2), 107-118.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge sharing in interorganizational product development teams: the effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172.
- Lawson, B., Tyler, B. B., & Cousins, P. D. (2008). Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. *Journal of Operations Management*, 26(3), 446-460.
- Lettice, F., Wyatt, C., & Evans, S. (2010). Buyer-supplier partnerships during product design and development in the global automotive sector: Who invests, in what and when? *International Journal of Production Economics*, 127(2), 309-319.
- Levene, H. (1960). Robust tests for equality of variances. In: Olkin, I., & Hotelling, H. (Hrsg.), *Contributions to Probability and Statistics: Essays in Honor of Harold Hotelling*. Stanford University Press, Stanford, 278-292.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.

- Liao, Y., Hong, P., & Rao, S. S. (2010). Supply management, supply flexibility and performance outcomes: an empirical investigation of manufacturing firms. *Journal of Supply Chain Management*, 46(3), 6-22.
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, 82(12), 104-113.
- Little, R. J. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association*, 83(404), 1198-1202.
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer-supplier relationship performance? *Journal of Operations Management*, 30(5), 355-367.
- Lockstrom, M., Schadel, J., Moser, R., & Harrison, N. (2011). Domestic supplier integration in the chinese automotive industry: the buyer's perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 47(4), 44-63.
- Lonsdale, C. (2001). Locked-In to Supplier Dominance: On the Dangers of Asset Specificity for the Outsourcing Decision. *Journal of Supply Chain Management*, 37(1), 22-27.
- Lui, S. S., Wong, Y. Y., & Liu, W. (2009). Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, 62(11), 1214-1219.
- Lumineau, F., & Quélin, B. V. (2012). An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms. *Strategic Organization*, 10(1), 55-84.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional "coopetition": The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67-80.
- Luo, Y. (2007a). The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal*, 50(3), 644-664.
- Luo, Y. (2007b). Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment? *Strategic Management Journal*, 28(1), 39-60.
- Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V., & Hou, J. (2015). Improving performance and reducing cost in buyer-supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. *Journal of Business Research*, 68(3), 607-615.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49-73.
- Manager Magazin (2016). Zulieferer-Zoff. Auch Daimler streitet mit Prevent um Millionen. *Manager Magazin*, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/auch-daimler-streitet-mit-zulieferer-prevent-vor-gericht-a-1108888.html#ref=nl-managerupdate>, Zugriff: 24.09.17.
- Martínez-Jerez, F. A. (2013). Rewriting the Playbook for Corporate Partnerships. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 63-70.
- Matell, M. S., & Jacoby, J. (1971). Is There an Optimal Number of Alternatives for Likert Scale Items? Study. *Educational and Psychological Measurement*, 31(3), 657-674.
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1), 22-36.
- Medcof, J. W. (2001). Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. *Strategic Management Journal*, 22(11), 999-1012.

- Mesquita, L. F., Anand, J., & Brush, T. H. (2008). Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2), 81-97.
- Mitrega, M., & Zolkiewski, J. (2012). Negative consequences of deep relationships with suppliers: An exploratory study in Poland. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 886-894.
- Monteverde, K., & Teece, D. J. (1982). Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *The Bell Journal of Economics*, 13(1), 206-213.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1998). Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. *Research Policy*, 27(5), 507-523.
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171-189.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. *MIS Quarterly*, 21(2), 241-242.
- Narasimhan, R., Nair, A., Griffith, D. A., Arlbjørn, J. S., & Bendoly, E. (2009). Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 27(5), 374-389.
- Narasimhan, R., Narayanan, S., & Srinivasan, R. (2013). An investigation of justice in supply chain relationships and their performance impact. *Journal of Operations Management*, 31(5), 236-247.
- Narayanan, S., Narasimhan, R., & Schoenherr, T. (2015). Assessing the contingent effects of collaboration on agility performance in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 33-34(1), 140-154.
- Narayanan, V. G., & Raman, A. (2004). Aligning incentives in supply chains. *Harvard Business Review*, 82(11), 94-102.
- Neumayer, P. A. (2016). So rabiät wird in BMWs 'Folterkammer' verhandelt. *Welt*, <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/plus159000207/So-rabiät-wird-in-BMWs-Folterkammer-verhandelt.html?lid=589939>, Zugriff: 26.03.18.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2. Aufl., McGraw-Hill, New York.
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42-65.
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42-65.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, 28(2), 101-114.
- Oh, J., & Rhee, S. K. (2010). Influences of supplier capabilities and collaboration in new car development on competitive advantage of carmakers. *Management Decision*, 48(5), 756-774.

- Ossadnik, W., Dorenkamp, A., & Ellinghorst, A. (2001). Transaktionskosten bei Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71(8), 869-892.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Parker, D. B., Zsidisin, G. A., & Ragatz, G. L. (2008). Timing and extent of supplier integration in new product development: a contingency approach. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 71-83.
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37.
- Paulraj, A., & Chen, I. J. (2007). Environmental uncertainty and strategic supply management: a resource dependence perspective and performance implications. *Journal of Supply Chain Management*, 43(3), 29-42.
- Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2003). A Model of Supplier Integration into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 20(4), 284-299.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2005). Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. *Journal of Operations Management*, 23(3), 371-388.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., Lawson, B., & Cousins, P. D. (2008). Buyer dependency and relational capital formation: the mediating effects of socialization processes and supplier integration. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 53-65.
- Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. *MIS Quarterly*, 31(4), 623-656.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row Publisher, New York.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. Hutchinson, London.
- Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2014). Managing contracts for fairness in buyer-supplier exchanges. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1508-1527.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Technologies for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117.

- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Praxmarer-Carus, S., Sucky, E., & Durst, S. M. (2013). The relationship between the perceived shares of costs and earnings in supplier development programs and supplier satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 202-210.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Primo, M. A., & Amundson, S. D. (2002). An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. *Journal of Operations Management*, 20(1), 33-52.
- Proff, H., & Proff, H. (2012). *Dynamisches Automobilmanagement. Strategien für international tätige Automobilunternehmen im Übergang in die Elektromobilität*. 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Pulles, N. J., Veldman, J., Schiele, H., & Sierksma, H. (2014). Pressure or pamper? The effects of power and trust dimensions on supplier resource allocation. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 16-36.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Sage Publications, London.
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B., & Petersen, K. J. (2002). Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty. *Journal of Business Research*, 55(5), 389-400.
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1997). Success factors for integrating suppliers into new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 14(3), 190-202.
- Ramanathan, K., Seth, A., & Thomas, H. (1997). Explaining joint ventures: Alternative theoretical perspectives. *Cooperative Strategies*, 1, 51-85.
- Randak, S. (2018). Die falsche Strategie der deutschen Autoindustrie. *Manager Magazin*, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-vw-und-daimler-gehen-bei-prevent-den-falschen-weg-a-1202329.html>, Zugriff: 26.06.18.
- Rauwald, C. (2016). VW Said to Pay Compensation to Supplier to End Standoff. *Bloomberg*, www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-23/vw-said-to-pay-compensation-to-supplier-to-end-six-day-standoff, Zugriff: 05.01.17.
- Reimann, A., Eisert, R., & Schaal, S. (2016). Läutet der Fall Volkswagen eine Zeitenwende ein? *Wirtschafts Woche*, <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/autozulieferer-laeutet-der-fall-volkswagen-eine-zeitenwende-ein/14452110.html>, Zugriff: 24.09.17.
- Reimann, F., & Ketchen, D. J. (2017). Power in supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 3-9.
- Riesenhuber, F. (2009). Großzahlige empirische Forschung. In: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., & Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1-16.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.

- Ro, Y. K., Su, H. C., & Chen, Y. S. (2016). A tale of two perspectives on an impending supply disruption. *Journal of Supply Chain Management*, 52(1), 3-20.
- Robertson, T. S., & Gatignon, H. (1998). Technology development mode: a transaction cost conceptualization. *Strategic Management Journal*, 19(6), 515-531.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., & Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*, 19(4), 647-665.
- Rönkkö, M., McIntosh, C. N., Antonakis, J., & Edwards, J. R. (2016). Partial least squares path modeling: Time for some serious second thoughts. *Journal of Operations Management*, 47, 9-27.
- Rossetti, C., & Choi, T. Y. (2005). On the dark side of strategic sourcing: experiences from the aerospace industry. *Academy of Management Executive*, 19(1), 46-60.
- Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 305-335.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Ruhnau, T. (2012). *Auktionen und Revenue Management in der Automobilindustrie: Hybride Distribution zur selbstregulierenden Fahrzeugallokation*. Springer-Verlag, Wiesbaden.
- Sahin, F., & Robinson, E. P. (2005). Information sharing and coordination in make-to-order supply chains. *Journal of Operations Management*, 23(6), 579-598.
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387-417.
- Salvador, F., & Martínez, V. H. V. (2011). Mitigating supplier integration's challenges in NPD: The role of modular design competence. *Academy of Management Proceedings*, 2011(1), 1-6.
- Samaha, S. A., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2011). Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99-117.
- Sanders, N. R., Autry, C. W., & Gligor, D. M. (2011). The impact of buyer firm information connectivity enablers on supplier firm performance: a relational view. *The International Journal of Logistics Management*, 22(2), 179-201.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students*. 5. Aufl., Pearson Education, Essex.
- Scheer, L. K., Kumar, N., & Steenkamp, J. B. E. (2003). Reactions to perceived inequity in US and Dutch interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 46(3), 303-316.
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 9. Aufl., Oldenbourg Verlag, München.
- Scholderer, J., & Balderjahn, I. (2006). Was unterscheidet harte und weiche Strukturgleichungsmodelle nun wirklich? Ein Klärungsversuch zur LISREL-PLS-Frage. *Marketing*, 28(1), 57-70.
- Scott, A. (2014). As Boeing, Airbus factories hum, suppliers get rattled. *Reuters*, <https://www.reuters.com/article/us-boeing-suppliers-insight/as-boeing-airbus-factories-hum-suppliers-get-rattled-idUSBREA2212J20140303>, Zugriff: 21.01.18.

- Sebag, G., & White, A. (2014). SKF to Schaeffler Fined \$1.3 Billion in EU Ball-Bearing Case. *Bloomberg*, www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-19/skf-to-schaeffler-fined-1-3-billion-in-eu-ball-bearing-cartel, Zugriff: 05.01.17.
- Sharma, S., & Weathers, D. (2003). Assessing generalizability of scales used in cross-national research. *International Journal of Research in Marketing*, 20(3), 287-295.
- Sjoerdsma, M., & van Weele, A. J. (2015). Managing supplier relationships in a new product development context. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 192-203.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13(1982), 290-312.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Staff, R. (2014). EU's Almunia says more cartel fines on way for car parts makers. *Reuters*, <http://uk.reuters.com/article/uk-eu-cartels-autoparts-idUKKBNOHE13L20140919>, Zugriff: 05.01.17.
- Staff, R. (2015). VW seeks 3 billion euros in savings from suppliers. *Reuters*, <http://uk.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-suppliers-idUKKCN0S61UF20151012>, Zugriff: 05.01.17.
- Steinke, I. (2009). Die Güte qualitativer Marktforschung. In: Buber, R., & Holzmüller, H. H. (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte-Methoden-Analysen*. 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 261-283.
- Steinle, C., Schiele, H., & Ernst, T. (2014). Information asymmetries as antecedents of opportunism in buyer-supplier relationships: Testing principal-agent theory. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(2), 123-140.
- Stern (2014). Order von Konzernchef Winterkorn. Volkswagen muss Milliarden sparen. *Stern*, <https://www.stern.de/wirtschaft/news/order-von-konzernchef-winterkorn-volkswagen-muss-milliarden-sparen-3955748.html>, Zugriff: 27.03.2015.
- Stuckey, J., & White, D. (1993). When and when not to vertically integrate. *MIT Sloan Management Review*, 34(3), 71-83.
- Sundie, J. M., Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Tybur, J. M., Vohs, K. D., & Beal, D. J. (2011). Peacocks, Porsches, and Thorstein Veblen: Conspicuous consumption as a sexual signaling system. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(4), 664-680.
- Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of Operations Management*, 25(1), 148-164.
- Swink, M., Talluri, S., & Pandejpong, T. (2006). Faster, better, cheaper: A study of NPD project efficiency and performance tradeoffs. *Journal of Operations Management*, 24(5), 542-562.
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter-and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, 22(5), 403-433.
- Talay, M. B., Calantone, R. J., & Voorhees, C. M. (2014). Coevolutionary dynamics of automotive competition: Product innovation, change, and marketplace survival. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 61-78.
- Tang, D., & Qian, X. (2008). Product lifecycle management for automotive development focusing on supplier integration. *Computers in Industry*, 59(2), 288-295.
- Terpend, R., & Krause, D. R. (2015). Competition or cooperation? Promoting supplier performance with incentives under varying conditions of dependence. *Journal of Supply Chain Management*, 51(4), 29-53.

- Thomas, E. (2013). Supplier integration in new product development: Computer mediated communication, knowledge exchange and buyer performance. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 890-899.
- Tomaskovic-Devey, D., Leiter, J., & Thompson, S. (1994). Organizational survey nonresponse. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 439-457.
- Townsend, J. D., & Calantone, R. J. (2014). Evolution and transformation of innovation in the global automotive industry. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 4-7.
- Trada, S., & Goyal, V. (2017). The dual effects of perceived unfairness on opportunism in channel relationships. *Industrial Marketing Management*, 64, 135-146.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Tukel, O. I., & Wasti, S. N. (2001). Analysis of supplier buyer relationships using resource constrained project scheduling strategies. *European Journal of Operational Research*, 129(2), 271-276.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136.
- Van Echtelt, F. E., Wynstra, F., Van Weele, A. J., & Duysters, G. (2008). Managing Supplier Involvement in New Product Development: A Multiple-Case Study. *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), 180-201.
- Vandenbosch, M., & Sapp, S. (2010). Opportunism knocks. *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 17.
- Vanpoucke, E., Vereecke, A., & Wetzels, M. (2014). Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of Operations Management*, 32(7), 446-461.
- VDA (2014). Jahresbericht 2014. Verband der Automobilindustrie e.V., Berlin.
- VDA (2015a). Jahresbericht 2015. Verband der Automobilindustrie e.V., Berlin.
- VDA (2015b). Automotive Entwicklungsdienstleistung. Zukunftsstandort Deutschland. Verband der Automobilindustrie e.V., Berlin.
- Villena, V. H., & Craighead, C. W. (2017). On the same page? How asymmetric buyer–supplier relationships affect opportunism and performance. *Production and Operations Management*, 26(3), 491-508.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561-576.
- Volkswagen (2013). Annual Report 2013. www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2014/03/Y_2013_e.bin.html/binarystorageitem/file/GB+2013_e.pdf, Zugriff: 21. 12. 2014.
- Von Corswant, F., & Tunäl, C. (2002). Coordinating customers and proactive suppliers: a case study of supplier collaboration in product development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(3), 249-261.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Wagner, S. M. (2002). Lieferantenmanagement. Hanser, München.
- Wagner, S. M. (2003). Intensity and managerial scope of supplier integration. *Journal of Supply Chain Management*, 39(3), 4-15.
- Wagner, S. M. (2011). Supplier development and the relationship life-cycle. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 277-283.

- Wagner, S. M., & Friedl, G. (2007). Supplier switching decisions. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 700-717.
- Wagner, S. M., & Hoegl, M. (2007). On the Challenges of Buyer-Supplier Collaboration in Product Development Projects. In: Gibbert, M., & Durand, T. (Hrsg.), *Strategic Networks: Learning to Compete (Strategic Management Society Book Series)*, Blackwell Publishing, Malden, 58-71.
- Wagner, S. M., & Lindemann, E. (2008). Determinants of value sharing in channel relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 544-553.
- Wagner, S. M., Bode, C., & Koziol, P. (2009). Supplier default dependencies: Empirical evidence from the automotive industry. *European Journal of Operational Research*, 199(1), 150-161.
- Wagner, S. M., Coley, L. S., & Lindemann, E. (2011). Effects of suppliers' reputation on the future of buyer-supplier relationships: The mediating roles of outcome fairness and trust. *Journal of Supply Chain Management*, 47(2), 29-48.
- Wagner, S. M., Eggert, A., & Lindemann, E. (2010). Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 840-848.
- Wagner, S. M., Rau, C., & Lindemann, E. (2010). Multiple informant methodology: a critical review and recommendations. *Sociological Methods & Research*, 38(4), 582-618.
- Wallenburg, C. M., & Schäffler, T. (2014). The Interplay of Relational Governance and Formal Control in Horizontal Alliances: A Social Contract Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 50(2), 41-58.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Allyn & Bacon, Boston.
- Walter, S. G., Walter, A., & Müller, D. (2015). Formalization, communication quality, and opportunistic behavior in R&D alliances between competitors. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 954-970.
- Wang, Q., Li, J. J., Ross, W. T., & Craighead, C. W. (2013). The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer-supplier relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 111-131.
- Wasti, S. N., & Liker, J. K. (1997). Risky business or competitive power? Supplier involvement in Japanese product design. *Journal of Product Innovation Management*, 14(5), 337-355.
- Wasti, S. N., & Liker, J. K. (1999). Collaborating with suppliers in product development: a US and Japan comparative study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(4), 444-460.
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Springer-Verlag, Berlin.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Management Science*, 14(3), 4-12.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. In: Hoyle, R. H. (Hrsg.), *Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies*. Sage Publications, London, 56-75.

- Whipple, J. M., & Roh, J. (2010). Agency theory and quality fade in buyer-supplier relationships. *The International Journal of Logistics Management*, 21(3), 338-352.
- Wildemann, H. (2004). Konzeptwettbewerb und Know-how-Schutz in der Automobil- und Zulieferindustrie. TCW Transfer-Centrum-Verlag, München.
- Wilhelm, M., & Sydow, J. (2018). Managing Coopetition in Supplier Networks—A Paradox Perspective. *Journal of Supply Chain Management*.
- Wilke, J. (2012). Supply Chain Koordination durch Lieferverträge mit rollierender Mengenfähigkeit: Eine Simulationsstudie am Beispiel von Lieferketten der deutschen Automobilindustrie. Springer-Verlag, Wiesbaden.
- Williamson, O. E. (1971). The vertical integration of production: market failure considerations. *The American Economic Review*, 61(2), 112-123.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. The Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting. The Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Winton, N. (2016). Volkswagen Supplier Dispute Might Foreshadow Deeper Industry Problem. *Forbes*, www.forbes.com/sites/neilwinton/2016/08/30/volkswagen-supplier-dispute-might-foreshadow-deeper-industry-problem/#49a086f91f44, Zugriff: 24.09.16.
- Wolf, J. (2012). Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Wu, F., Yenyurt, S., Kim, D., & Cavusgil, S. T. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 493-504.
- Wu, L., Chuang, C. H., & Hsu, C. H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122-132.
- Wynstra, F., & Ten Pierick, E. (2000). Managing supplier involvement in new product development: a portfolio approach. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 49-57.
- Wynstra, F., Anderson, J. C., Narus, J. A., & Wouters, M. (2012). Supplier Development Responsibility and NPD Project Outcomes: The Roles of Monetary Quantification of Differences and Supporting-Detail Gathering. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 103-123.
- Wynstra, F., Von Corswant, F., & Wetzels, M. (2010). In Chains? An Empirical Study of Antecedents of Supplier Product Development Activity in the Automotive Industry. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 625-639.
- Wynstra, F., Weggeman, M., & Van Weele, A. (2003). Exploring purchasing integration in product development. *Industrial Marketing Management*, 32(1), 69-83.
- Yan, T., & Dooley, K. (2014). Buyer-supplier collaboration quality in new product development projects. *Journal of Supply Chain Management*, 50(2), 59-83.
- Yan, T., & Kull, T. J. (2015). Supplier Opportunism in Buyer-Supplier New Product Development: A China-US Study of Antecedents, Consequences, and Cultural/Institutional Contexts. *Decision Sciences*, 46(2), 403-445.

- Yu, J., & Cooper, H. (1983). A quantitative review of research design effects on response rates to questionnaires. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 36-44.
- Zaefarian, G., Najafi-Tavani, Z., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2016). Do supplier perceptions of buyer fairness lead to supplier sales growth? *Industrial Marketing Management*, 53, 160-171.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341-352.
- Zeng, F., Chi, Y., Dong, M. C., & Huang, J. (2017). The dyadic structure of exchange partners' governing-agency social capital and opportunism in buyer–supplier relationships. *Journal of Business Research*, 78, 294-302.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zirpoli, F., & Becker, M. C. (2011). The limits of design and engineering outsourcing: performance integration and the unfulfilled promises of modularity. *R&D Management*, 41(1), 21-43.
- Zsidisin, G. A., & Ellram, L. M. (2003). An agency theory investigation of supply risk management. *Journal of Supply Chain Management*, 39(2), 15-27.

12. Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Abbildung 1: Rivalisiertes Verhalten zwischen Partnern | 6 |
| Abbildung 2: Kausale Wechselwirkungen als Forschungsschwerpunkt | 8 |
| Abbildung 3: Kausal modellierte Teilforschungsfragen zu Forschungsfrage 1 | 18 |
| Abbildung 4: Kausal modellierte Teilforschungsfragen zu Forschungsfrage 2 | 19 |
| Abbildung 5: Kausal modellierte Teilforschungsfragen zu Forschungsfrage 3 | 20 |
| Abbildung 6: Ableitung Forschungsfragen aus Problemstellungen | 22 |
| Abbildung 7: Prozess zur Zielsetzung Dissertation..... | 23 |
| Abbildung 8: Aufbau Arbeit..... | 24 |
| Abbildung 9: Dimensionen des Pie Expansion in Abhängigkeit der Fairness | 28 |
| Abbildung 10: Lieferantenpyramide | 30 |
| Abbildung 11: Wesentliche Kombinatorik zwischen OEM, Lieferanten und EDL | 31 |
| Abbildung 12: Verteilung der weltweiten F&E Aufwendungen im Bereich PKW 2014 | 32 |
| Abbildung 13: Proportionale Herstellkosten eines Mittelklassefahrzeugs..... | 37 |
| Abbildung 14: Phasen der Lieferantenintegration..... | 44 |
| Abbildung 15: Intensität der Lieferantenintegration nach Umfang | 45 |
| Abbildung 16: Trendverlauf Publikationen Entwicklungspartnerschaften | 48 |
| Abbildung 17: Einflussfaktoren von Entwicklungspartnerschaften im Forschungsstand..... | 48 |
| Abbildung 18: Stufen der partnerschaftlichen Leistungssteigerung..... | 50 |
| Abbildung 19: Kostenbeeinflussbarkeit des Produktprojektes..... | 51 |
| Abbildung 20: Trendverlauf Publikationen Pie Sharing | 60 |
| Abbildung 21: Trendverlauf Publikationen Opportunismus | 67 |
| Abbildung 22: RBV Säulen des Wettbewerbsvorteils | 84 |
| Abbildung 23: Forschungsmodell 1 | 121 |
| Abbildung 24: Forschungsmodell 2 | 121 |
| Abbildung 25: Forschungsmodell 3 | 121 |
| Abbildung 26: Ausblick Eckpfeiler Forschungsmethode | 123 |
| Abbildung 27: Prozess der Forschungsmethode..... | 126 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 28: Strukturgleichungsmodell..... | 128 |
| Abbildung 29: Methodisches Vorgehen Analysemethodik Strukturgleichungsmodell | 130 |
| Abbildung 30: Forschungsmodell 1..... | 136 |
| Abbildung 31: Forschungsmodell 2..... | 137 |
| Abbildung 32: Forschungsmodell 3..... | 138 |
| Abbildung 33: Strukturgleichungsmodell 1..... | 152 |
| Abbildung 34: Strukturgleichungsmodell 2..... | 153 |
| Abbildung 35: Strukturgleichungsmodell 3..... | 153 |
| Abbildung 36: Streuung Respondenten-Expertenerfahrung im Boxplot..... | 169 |
| Abbildung 37: Kontext der bewerteten Produktentwicklungsprojekte..... | 171 |
| Abbildung 38: Relative Produktkenntnisse und -erfahrungen Lieferant..... | 181 |
| Abbildung 39: Produktentwicklungsverantwortung Lieferant | 181 |
| Abbildung 40: Abhängigkeit des Abnehmers..... | 182 |
| Abbildung 41: Dauer eines Lieferantenwechsels..... | 183 |
| Abbildung 42: Wettbewerbsvorteil Lieferant | 184 |
| Abbildung 43: Outcome Fairness Pie Sharing | 184 |
| Abbildung 44: Opportunismus OEM | 185 |
| Abbildung 45: Opportunismus Lieferant..... | 185 |
| Abbildung 46: Partnerschaftliche Spannungen..... | 186 |
| Abbildung 47: Finanzielle Performance Lieferant..... | 187 |
| Abbildung 48: Finanzielle Performance Abnehmer | 187 |
| Abbildung 49: Wert des neuen Produktes | 188 |
| Abbildung 50: KITK optimiertes Messmodell..... | 189 |
| Abbildung 51: Schnittstelle theoretischer Spannungsfelder | 191 |
| Abbildung 52: Konzeptionelles Kausalmodell des Direct Path to Pie Expansion..... | 192 |
| Abbildung 53: Resultate Pfadanalyse Modell 1 | 197 |
| Abbildung 54: Empirische Ergebnisse Forschungsmodell 1..... | 200 |
| Abbildung 55: Fairness Stufen Pie Sharing..... | 201 |
| Abbildung 56: Resultate konfirmatorische Faktorenanalyse Modell 2 | 203 |
| Abbildung 57: Resultate Pfadanalyse Modell 2 | 208 |
| Abbildung 58: Empirische Ergebnisse Forschungsmodell 2..... | 210 |
| Abbildung 59: Zone opportunistischer Parität..... | 211 |
| Abbildung 60: Resultate Zone opportunistischer Parität..... | 212 |
| Abbildung 61: Resultate Pfadanalyse Modell 3 | 218 |
| Abbildung 62: Empirische Ergebnisse Forschungsmodell 3..... | 221 |
| Abbildung 63: Überführung Theorie in Praxis..... | 238 |
| Abbildung 64: Bestätigtes Kausalmodell des Direct Path to Pie Expansion..... | 248 |
| Abbildung 65: Anwendungsorientierte Verifizierung | 258 |
| Abbildung 66: Zusammenfassung und Fazit | 265 |
| Abbildung 67: Zukünftige Forschungsempfehlungen | 270 |

13. Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Definition interorganisatorischer Lieferanten-Abnehmer Partnerschaften | 34 |
| Tabelle 2: Ausprägungen des Lieferantenmanagements | 39 |
| Tabelle 3: Wesentliche Literaturquellen aus Journal-Publikationen | 47 |
| Tabelle 4: Segmentierte Integrationszeitpunkte nach Entwicklungsumfang | 52 |

| | |
|--|-----|
| Tabelle 5: Vor- & Nachteile interorganisatorischer Partnerschaften (1/3) | 53 |
| Tabelle 6: Vor- & Nachteile interorganisatorischer Partnerschaften (2/3) | 54 |
| Tabelle 7: Vor- & Nachteile interorganisatorischer Partnerschaften (3/3) | 55 |
| Tabelle 8: Publikationen interorganisatorischer Partnerschaften (1/3) | 56 |
| Tabelle 9: Publikationen interorganisatorischer Partnerschaften (2/3) | 57 |
| Tabelle 10: Publikationen interorganisatorischer Partnerschaften (3/3) | 58 |
| Tabelle 11: Publikationen Pie Sharing (1/2) | 64 |
| Tabelle 12: Publikationen Pie Sharing (2/2) | 65 |
| Tabelle 13: Publikationen Opportunismus (1/2) | 69 |
| Tabelle 14: Publikationen Opportunismus (2/2) | 70 |
| Tabelle 15: Beispiele öffentlicher Konflikte der Automobilindustrie (1/2) | 72 |
| Tabelle 16: Beispiele öffentlicher Konflikte der Automobilindustrie (2/2) | 73 |
| Tabelle 17: Theoretische Bezugsrahmen (1/2) | 80 |
| Tabelle 18: Theoretische Bezugsrahmen (2/2) | 81 |
| Tabelle 19: Hypothesensystem | 120 |
| Tabelle 20: Konstruktforschungen und Ergebnisse (1/3) | 139 |
| Tabelle 21: Konstruktforschungen und Ergebnisse (2/3) | 140 |
| Tabelle 22: Konstruktforschungen und Ergebnisse (3/3) | 141 |
| Tabelle 23: Relevante Konstrukt-Verwendungen vergangener Forschungen | 142 |
| Tabelle 24: Multiple Item-Messung (1/2) | 147 |
| Tabelle 25: Multiple Item-Messung (2/2) | 148 |
| Tabelle 26: Kontrollvariablen | 150 |
| Tabelle 27: Teilstrukturelle Beurteilungskriterien | 162 |
| Tabelle 28: Gesamthafte Modellbeurteilungskriterien | 164 |
| Tabelle 29: Respondenten der Unternehmen | 168 |
| Tabelle 30: Unternehmensprofile | 170 |
| Tabelle 31: Normalverteilungsergebnisse (1/2) | 175 |
| Tabelle 32: Normalverteilungsergebnisse (2/2) | 176 |
| Tabelle 33: Beurteilungskriterien der Normalverteilung | 177 |
| Tabelle 34: Ergebnis Faktorenanalyse Modell 1 | 193 |
| Tabelle 35: Konstrukt Korrelations Matrix und deskriptive Statistik Modell 1 | 195 |
| Tabelle 36: Nicht standardisierte Bewertungsergebnisse Modell 1 | 197 |
| Tabelle 37: Mediation Test Modell 1 | 199 |
| Tabelle 38: Ergebnis Faktorenanalyse Modell 2 | 204 |
| Tabelle 39: Konstrukt Korrelation Matrix und deskriptive Statistik Modell 2 | 206 |
| Tabelle 40: Nicht standardisierte Bewertungsergebnisse Modell 2 | 207 |
| Tabelle 41: Ergebnis Faktorenanalyse Modell 3 | 214 |
| Tabelle 42: Konstrukt Korrelation Matrix und deskriptive Statistik Modell 3 | 216 |
| Tabelle 43: Nicht standardisierte Bewertungsergebnisse Modell 3 | 218 |
| Tabelle 44: Mediation Test Modell 3 | 220 |
| Tabelle 45: Ergebnisse Forschungshypothesen 1/2 | 223 |
| Tabelle 46: Ergebnisse Forschungshypothesen 2/2 | 224 |
| Tabelle 47: Wesentliche Literaturquellen aus Journal-Publikationen | 225 |
| Tabelle 48: Problemstellung, Forschungsfrage, Forschungsantwort | 244 |
| Tabelle 49: Ergebnisse der Teilforschungsfragen | 245 |
| Tabelle 50: Resultate Nonresponse Bias (1/2) | 304 |
| Tabelle 51: Resultate Nonresponse Bias (2/2) | 305 |
| Tabelle 52: Resultate Common Method Bias | 306 |
| Tabelle 53: Standardisierte und Nicht-Standardisierte Parameterschätzer Modell 1 | 307 |

| | |
|---|-----|
| Tabelle 54: Korrelationsmatrix Modell 1..... | 308 |
| Tabelle 55: Standardisierte und Nicht-Standardisierte Parameterschätzer Modell 2..... | 309 |
| Tabelle 56: Korrelationsmatrix Modell 2..... | 310 |
| Tabelle 57: Standardisierte und Nicht-Standardisierte Parameterschätzer Modell 3..... | 311 |
| Tabelle 58: Korrelationsmatrix Modell 3..... | 312 |

14. Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|--|
| AGFI | Adjusted-Goodness-of-Fit-Index |
| AMOS | Statistik Software Add-on zu SPSS zur Strukturgleichungsmodellierung |
| bspw. | beispielsweise |
| BT | Behavioral Tension |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| CAS | Competitive Advantage Supplier |
| CFI | Comparative Fit Index |
| CI | Bias-korrigierter Konfidenzintervall |
| CMB | Common Method Bias |
| CR | Critical Ratio (= t-Value) |
| CSK | Component Specific Knowledge Supplier |
| d.h. | das heißt |
| DEV | Durchschnittlich erfasste Varianz |
| df | Freiheitsgrad (degrees of freedom) |
| DOS | Dependency OEM on Supplier |
| EDL | Entwicklungsdienstleister |
| et al. | et alii (=und andere) |
| EUR | Euro € |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| f. | folgende [Seite] |
| ff. | folgenden [Seiten] |
| FPO | Financial Performance OEM |
| FPS | Financial Performance Supplier |
| GFI | Goodness-of-Fit Index |
| i.H.v. | in Höhe von |
| IFI | Incremental Fit Index |
| IJATM | International Journal of Automotive Technology and Management |
| IMM | Industrial Marketing Management |
| inkl. | inklusive |
| IR | Indikator Reliabilität |
| Kfz | Kraftfahrzeug |
| KITK | Korrigierten Item-to-Total Korrelationen |
| MD | Management Decision |
| MCAR | Missing completely at random |
| NFI | Normed Fit Index |
| NNFI | Non-Normed Fit Index |
| NPD | New product development |

| | |
|-------|--|
| OEM | Original Equipment Manufacturer / Automobilhersteller (Synonym) |
| OF | Outcome Fairness Pie Sharing |
| OO | Opportunism OEM |
| OS | Opportunism Supplier |
| PCO | Production Cost Optimization |
| PEP | Produktentwicklungsprozess |
| PI | Product Innovation |
| PKW | Personenkraftfahrzeuge |
| PLS | Partial Least Square |
| PQ | Product Quality |
| RBV | Resource Based View |
| RDT | Resource Dependence Theory |
| RMSEA | Root Mean Square Error of Approximatiton |
| RNI | Relative Noncentrality Index |
| S. | Seite |
| SDR | Supplier Development Responsibility |
| SE | Standard Error |
| SET | Social Exchange Theory |
| SI | Supplier Integration |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences (IBM Statistik Software) |
| SRMR | Standardized Root Mean Square Residuals |
| TFF | Teilforschungsfrage |
| TLI | Tucker-Lewis Index |
| U.S. | United States of America |
| USD | U.S. Dollar \$ |
| VDA | Verband der Automobilindustrie |
| Vgl. | Vergleiche |
| VHB | Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft |
| VW | Volkswagen |
| z.B. | zum Beispiel |

15. Danksagung

Mein besonderer Dank geht an Dr. Pan Theo Grosse Ryken, Postdoctoral Researcher am Lehrstuhl für Logistics Management der *ETH Zürich*, welcher mich als Advisor dieser Arbeit und Co-Autor der hieraus entstandenen Fachjournal-Artikel mit Ratschlägen und Impulsen stets unterstützte. Ebenso danke ich Prof. Dr. Christoph Bode, Inhaber des Lehrstuhls für Procurement der *Universität Mannheim*, für seine Ratschläge und Unterstützung im Publikations-Prozess der Fachjournal-Artikel. Danke an die 147 Automobilzulieferanten für den telefonischen Austausch zum Forschungsinhalt dieser Arbeit und der Teilnahme an der empirischen Erhebung. Für die Verifizierung der Praxisrelevanz im Rahmen des Publikationsverfahrens des Fachjournal-Artikels im *International Journal of Automotive Technology and Management* möchte ich mich bei den Industrie-Experten Herrn Lucian Dold (*Omron Corporation*), Herrn Jonas Hartinger (*BMW Group*) und Herrn Tim Schumacher (*Continental AG*) bedanken. Über die hilfreichen Feedbacks, die im Zuge der Publikations-Prozesse zu den Fachjournal-Artikeln eingegangen sind, möchte ich mich ebenso bei den anonymen Blind-Peer-Review Unterstützern bedanken. Für die Verifizierung der Forschungsergebnisse, Bestätigung des anwendungsorientierten Bezugs und Kommunikation der Handlungsempfehlungen an die Unternehmenspraxis, möchte ich mich besonders bei den Industrie-Experten Herrn Felix Kuhnert (*PwC*), Herrn Henning Rennert (*PwC Strategy&*) und Herrn Andre Kunkel (*Verband der Automobilindustrie VDA*) bedanken, welche mir im Rahmen der verschiedenen Expertenbefragungen zur Verfügung standen und mich unterstützten. Ein ganz spezieller Dank geht an meine Familie, für deren Verständnis, Zeit und moralische Unterstützung, die sie mir während meiner Promotion gaben.