



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Entscheidungsrechte und Vertrauen im Cluster“

Verfasserin

Anna Korbuly

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, September 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreuerin / Betreuer:

Ao. Univ.- Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Ich versichere in der vorliegenden Diplomarbeit nur die angeführten Quellen verwendet und die Arbeit an keiner anderen Universität als Prüfungsarbeit eingereicht zu haben.

Wien, im September 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
1 Einleitung	6
1.1 Zielsetzung	6
1.2 Aufbau der Arbeit.....	7
2 Cluster	8
2.1 Netzwerke.....	8
2.2 Definition Cluster.....	8
2.2.1 Die Wichtigkeit des Umfelds	9
2.3 Wertschöpfende Faktoren im Cluster	10
2.3.1 Faktorbedingungen	11
2.3.2 Nachfragebedingungen	11
2.3.3 Verwandte und unterstützende Branchen.....	12
2.3.4 Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb	12
2.3.5 Externe Faktoren.....	12
2.3.6 Abhängigkeit der Faktoren	13
2.4 Aspekte für die Bildung von Clustern.....	13
2.4.1 Effektivität	13
2.4.2 Gemeinsamer Auftritt nach außen	13
2.4.3 Gemeinsames Lernen	14
2.5 Ergebniskraft des Clusters.....	14
2.6 Vorteile eines Clusters	15
2.6.1 Produktivität.....	16
2.6.2 Innovation	16
2.6.3 Entstehung neuer Formationen	17
2.7 Bedeutung der Regierung bei der Entstehung von Clustern	17
2.8 Differenzierung zwischen einem Netzwerk und einem Cluster	18
3 Vertrauen	19
3.1 Definition	19
3.2 Bedingung des Vertrauens	20
3.3 Die Funktion des Vertrauens	21

3.3.1	Vertrauen als Haupteffekt	21
3.3.2	Vertrauen als Moderatoreffekt	22
3.4	Charakteristika der Parteien in vertrauensbasierten Beziehungen.....	22
3.5	Quellen der Vertrauensbildung	24
3.5.1	Soziale Ähnlichkeit der Akteure	24
3.5.2	Institutionen	24
3.6	Positive Aspekte einer vertrauensvollen Beziehung	24
3.7	Negative Aspekte einer vertrauensvollen Beziehung.....	26
3.7.1	Vertrauensebenen.....	27
3.8	Risiken von Vertrauen.....	28
3.9	Vertrauen in der Organisation.....	30
3.9.1	Aufbau des Vertrauens in Unternehmensnetzwerken.....	31
3.9.2	Prozessbasiertes Vertrauen	31
3.9.3	Vereinbarungen zwischen den Partnern.....	31
4	Property Rights Theorie - Entscheidungsrechte im Cluster.....	33
4.1	Property Rights Theorie	33
4.1.1	Abhängige Variable	36
4.1.1.1	Entscheidungsrechte	36
4.1.2	Unabhängige Variablen	37
4.1.2.1	Vertrauen.....	37
4.1.2.2	Knowhow.....	37
4.1.2.3	Firmengröße	38
4.1.2.4	Situationsbedingte Unsicherheit	38
4.1.2.5	Dauer der Zusammenarbeit	39
5	Herleitung der Hypothesen	39
6	Empirische Untersuchung	41
6.1	Automobilcluster in Österreich	41
6.2	Analyse des Fragebogens & Beschreibung des Samples.....	44
6.3	Verwendete statistische Verfahren zur Hypothesenprüfung	46
6.4	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	47
6.4.1	Abhängige Variable – Entscheidungsrechte	48
6.4.2	Unabhängige Variablen	48
6.4.2.1	Knowhow.....	48
6.4.2.2	Firmengröße	49
6.4.2.3	Situationsbedingte Unsicherheit	49

6.4.2.4	Dauer der Zusammenarbeit	49
6.4.2.5	Trust.....	49
6.4.3	Überprüfung der Hypothesen	50
7	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	55
8	Literaturverzeichnis	56
8.1	Internetquellen	59
9	Appendix	61
9.1	Zusammenfassung.....	61
9.2	Curriculum Vitae.....	62
9.3	Fragebogen	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Porters Diamant, Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, Free Press, Seite 127	11
Abbildung 2 aus Mayer, Roger C./ Davis, James H./ Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, Jg. 20, Nr.3, S. 715	23
Abbildung 3 Trust Levels: Costs, Benefits, Risks; aus: Wicks, Berman, Jones (1999): The structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications, Academy of Management Review, Jg.24 Nr.1, Seite 108	28
Abbildung 4 Risikoreduktion durch Vertrauen und Kontrolle; aus: Das, T.K./ Teng Bing-Sheng (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. Organization Studies, Nr. 22/2, S. 267.....	29
Abbildung 5 Clustertyp Automobil, Eisenbahn, Verkehr, Luft und Raumfahrt aus: http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/studien/Endversion_Cluster_in_OEsterreich_-_Bestandsaufnahme_und_Perspektiven_080809.pdf	42
Abbildung 6 Segmentierung der verschiedenen Zulieferer im Automobil-Cluster Österreich aus: Austrian Automotive Association: http://www.aaa.co.at/44_DEU_HTML.php	44
Abbildung 7 Dauer der Tätigkeit in der Automobilindustrie	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Deskriptive Statistik	45
Tabelle 2 Koeffizienten-Tabelle mit R und R^2 für Regressionsanalysen mit Entscheidungsrechten als abhängige Variable	53
Tabelle 3 Koeffizienten-Tabelle mit R, R^2 und Adjusted R^2 für multiple Regressionsanalysen aller unabhängiger Variablen mit Entscheidungsrechten als abhängige Variable	55

1 Einleitung

In vielen verschiedenen Branchen finden sich Netzwerke zwischen Firmen deren Ziel es ist die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen¹. Eine Verbindung von spezialisierten Teilnehmern in einem Netzwerk, welches noch dazu regional operiert, ist in einem sogenannten Cluster vorzufinden. Ein besonderes Merkmal solch eines Clusters ist, dass die sich darin befindenden Unternehmen sowohl im Wettbewerb als auch in Kooperation zueinander stehen. Der Cluster als Organisationsform ermöglicht den Unternehmen, flexibel und schnell auf dem Markt zu agieren und zu reagieren. Die regionale Konzentration der Mitglieder, sowie die Bindung untereinander, generieren Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen außerhalb des Clusters. Die Innovationen, die die Beziehungen der Mitglieder mit sich bringen, können rasch umgesetzt werden. Kosten können durch kurze Wege minimiert werden. Vorteile durch den Cluster ergeben sich unter anderem durch Entwicklung und Differenzierung. Ein wichtiger Aspekt in Beziehungen ist Vertrauen. Vertrauen stellt in vielen Geschäftsbeziehungen einen einfachen Ablauf des täglichen Geschäfts sicher und erleichtert die geschäftsbezogenen Verhandlungen der Parteien durch Erteilung von Entscheidungsrechten (vgl. Gilbert (2003)). In Anbetracht dessen, werden im Folgenden förderliche Variablen in Bezug auf Entscheidungsrechte im Automobil-Cluster untersucht. Als theoretischer Hintergrund für Entscheidungsrechte in vertrauensbasierten Beziehungen dient hier die Property Rights Theory (vgl. Wolff und Coase (2000)), welche im Weiteren noch näher erläutert wird.

1.1 Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es zuerst einen Überblick über die theoretischen Begriffe von vertrauensbasierten Beziehungen zu geben und dies in weiterer Folge auf den Fall des Automobil-Clusters anzuwenden. Die erwähnte Theorie wird dann im Zuge einer Fragebogen-Erhebung verarbeitet und empirisch ausgewertet. Es soll herausgefunden werden, wie Vertrauen die Entscheidungsrechte beeinflusst und welche Stellung Vertrauen somit im Cluster hat. Die Arbeit soll bewusst machen, wie wichtig Vertrauen in den einzelnen Beziehungen im Cluster ist. Hierbei wird

¹ www.automobil-cluster.at, Zugriff 24.9.12, 13:00

Vertrauen fallweise auf Variablen aufgespaltet, welche sich bereits als vertrauensfördernd erwiesen haben (vgl. Mayer, Davis, Schoorman (1995)), beziehungsweise von welchen hier angenommen wird dass sie Vertrauen fördern.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Gestaltung der Arbeit lässt sich in drei Abschnitte unterteilen. Begonnen wird mit der Theorie zu den Bereichen Cluster, Vertrauen und Entscheidungsrechten. Anschließend folgt der empirische Teil, indem der verwendete Fragebogen beschrieben und ausgewertet wird. Außerdem wird der zu untersuchende Cluster genauer beschrieben und ein Überblick über die erhaltende Stichprobe wird geschaffen. Nach Definierung der statistischen Verfahren zur Auswertung des Fragebogens, werden die Hypothesen, welche sich an der Property Rights Theorie orientieren, dargestellt. Nach der Auswertung mittels SPSS folgt die Interpretation der Ergebnisse. Die Conclusio gibt einen Überblick über erhaltene Informationen und mögliche weitere Forschungsansätze. Abgeschlossen wird die Arbeit mit dem Literaturverzeichnis.

2 Cluster

2.1 Netzwerke

Netzwerke haben schon weit vor Beginn des dem 19. Jahrhunderts an Bedeutung gewonnen. Verschiedene Gruppen, deren Mitglieder sich aufgrund gemeinsamer ethnischer, freundschaftlicher und/oder religiöser Aspekte miteinander verbunden fühlen, haben das Handeln über die Grenzen eines Unternehmens unterstützt. Die Steuerung durch Befehle oder Preismechanismen ist nicht Priorität des Netzwerkes, sondern der Zusammenschluss, der sich verstärkt durch Vertrauen auszeichnet.²

Die Entstehung eines Netzwerks kann man grob in 3 Abschnitte unterteilen. Beim ersten Teil sind bis zur Entstehung des Netzwerkes entweder keine geschäftlichen Beziehungen getätigt worden oder neu entstandene Firmen nehmen erst die Handelsbeziehungen untereinander auf. Im zweiten Abschnitt verstärken die Unternehmen ihre Beziehungen durch längerfristige Verträge. Der dritte Teil kennzeichnet sich durch die Ausgliederung einzelner Bereiche. Alle drei Abschnitte charakterisieren sich durch den netzwerkartigen Charakter der neu entstandenen oder stärker vertieften Beziehung zwischen den handelnden Unternehmen.³

2.2 Definition Cluster

Der Begriff Cluster selbst hat besonders durch den Harvard Professor Michael E. Porter und dessen Werke an Bedeutung zugenommen. Seine Arbeit „The Competitive Advantage of Nations“ ist ein Standardwerk und Grundbasis vieler nachfolgenden wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema Cluster.

Die Bezeichnung eines Clusters ist in seinem Werk wie folgt:

„Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions

² Berghoff, Hartmut/ Sydow, Jörg (Hrsg.) (2007): Unternehmerische Netzwerke: Eine historische Organisationsform mit Zukunft?, Stuttgart: Kohlhammer

³ Heinze, Rolf G./ Minssen, Heiner (Hrsg.) (1998): Regionale Netzwerke - Realität oder Fiktion?, Bochum: Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft Ruhr-Universität Bochum, Diskussionspapier Nr. 98-4;

(for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also cooperate."⁴

Das bedeutet, dass diese bereits verbundenen Firmen, spezialisierte Lieferanten, Dienstleister, Unternehmen aus verwandten Industrien und vereinigten Institutionen sich in der gleichen geographischen Region befinden. Außerdem sind die Merkmale im Besonderen, dass diese Unternehmen zwar im Wettbewerb miteinander stehen, aber auch in Kooperation.

Diese Kooperation erschafft ein Netzwerk, wodurch sich Vorteile im Wettbewerb ergeben. Die Kooperation kann von zwei Seiten gesehen werden. Die eine Seite ist die vertikale Beziehungsebene der im Cluster handelnden Unternehmen. Auf vertikaler Linie sind die Akteure die Anbieter beziehungsweise der Lieferant. Die zweite Seite stellt die horizontale Beziehungsebene der agierenden Partner dar. Auf dieser horizontalen Ebene sind in erster Linie die im Wettbewerb stehenden Firmen, als auch unterstützende Organisationen gemeint.⁵

Wichtige Punkte in der Kooperation sind die Beziehungen zu den Zulieferbetrieben und die Absatzmenge. Für den Cluster ergibt sich außerdem ein Netzwerk, das aus dem Wissen der Unternehmen und der Universitäten gezielte Ausbildungen entwickelt und dadurch kompetente Arbeitskräfte hervorbringt. Ebenso unterstützen diverse politische Entscheidungen und infrastrukturelle Gegebenheiten den Cluster. Aufgrund dieser erleichternden Umweltbedingungen können die Unternehmen im Cluster die Forschung und die Innovation gezielt nützen und sich dadurch ebenso einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten.⁶

Einerseits nimmt die Bedeutung der Globalisierung immer mehr zu. Andererseits sollte man aber im Zusammenhang mit dem Cluster erkennen, dass die Nationen selbst ebenso immer mehr an Wichtigkeit zunehmen.

2.2.1 Die Wichtigkeit des Umfelds

⁴ Porter, Michael E. (1990): On Competition: The Competitive Advantage of Nations. Reprinted by Harvard Business Review, S 197

⁵ Tödtling, Franz (2001): Industrial Clusters and Cluster Policies in Austrian Regions, Cluster Policies-Cluster Development? Edited by Age Mariussen, Stockholm, Nordregio Report 2001:2

⁶ Anlanger, Roman (2002): Factbook Cluster in Österreich, Frankfurt (Main)/Wien. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter

Die Rolle der Nation ist in der Wettbewerbsstrategie von Bedeutung. Bei gegebenen Umständen des Landes, welche nach einer ähnlichen Strategie in einem speziellen Industriezweig folgen, führt es zu einem hohen Erfolg der Nation. Viele spezifische Eigenschaften des Landes lassen sich mit den Anforderungen der Industrie verbinden. Hierbei stehen die Nachfragen der Region, Ziele lokaler Investoren, spezielle Ausbildungen des Personals, sowie die generellen Verhaltensmuster des Managements im Blickpunkt. Die Wettbewerbsvorteile und die Entwicklung neuer Strategien führen zu neuen Arten des Mitbewerbes und der Übernahme von Risiko. Diese neuen Strategien können bei Nationen mit passendem Umfeld effektiver verfolgt und umgesetzt werden. Industrien, in denen die Fähigkeiten und Ressourcen bereit stehen, um diese Strategien umzusetzen, stärken die Nationen. Kurz gesagt, Nationen sind in Industrien erfolgreich, wenn die Umstände ein Umfeld bereitstellen, welches diese Art von Verhalten unterstützt.⁷

„Nations succeed in industries if their national circumstances provide an environment that support this sort of behavior.“⁸

2.3 Wertschöpfende Faktoren im Cluster

Um den Wettbewerbsvorteil besser zu verstehen, bedient sich Porter an seinem Diamant, der die einzelnen Faktoren und deren Abhängigkeiten darstellt. Es ergeben sich vier Größen, die für den Wettbewerb eines Landes von Bedeutung sind. Zusätzlich sollte man sich aber auch des externen Einflusses bewusst sein:⁹

- Faktorbedingungen
- Nachfragebedingungen
- verwandte und unterstützende Branchen
- Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb

⁷ Porter, Michael E. (1998): The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction. Free Press

⁸ Porter, Michael E. (1998): The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction. Free Press, S 67

⁹ Porter, Michael E. (1998): The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction. Free Press

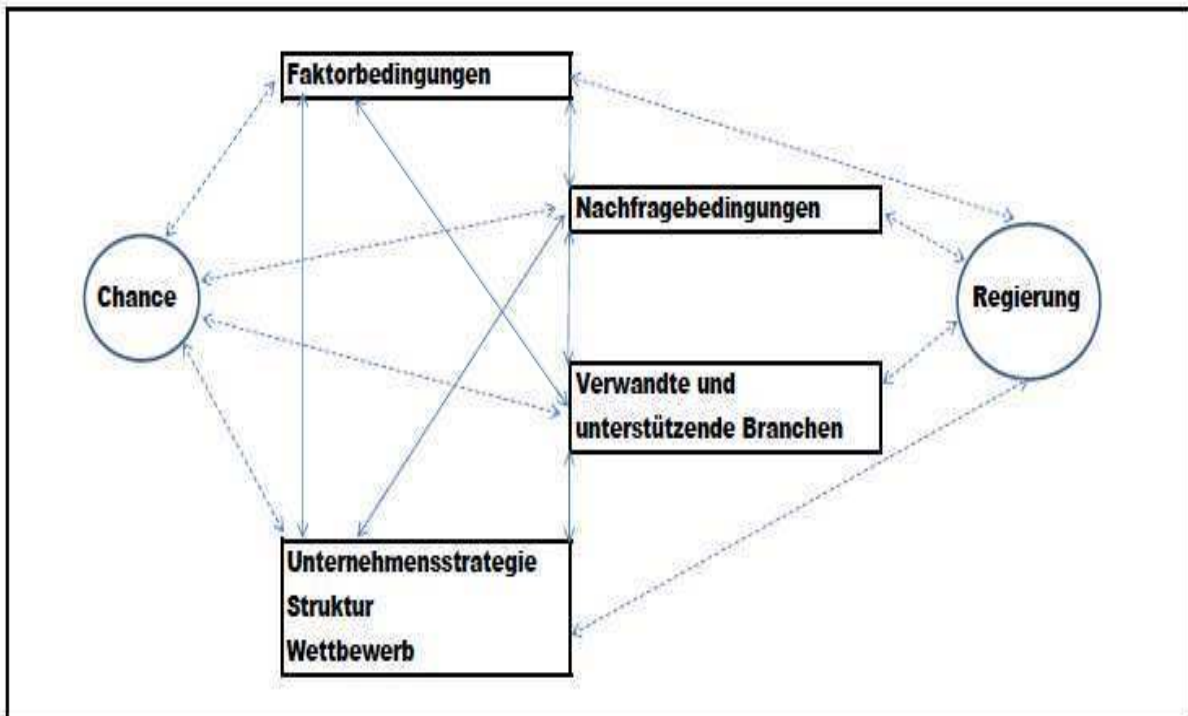


Abbildung 1 Porters Diamant, Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, Free Press, Seite 127

2.3.1 Faktorbedingungen

Porter versteht unter diesen Bedingungen nicht nur die eigentlichen Ressourcen, wie zum Beispiel Arbeit, Kapital und Rohstoffe. Die Gewichtung liegt hierbei viel mehr im richtigen Einsatz und in der effizienten Nutzung. Wie schon erwähnt, sind exzellente Arbeitskräfte, eine Zusammenarbeit mit Bildungsinstituten und den daraus resultierenden Innovation eine wichtige Erklärung, um diese Bedingung zu beschreiben.¹⁰

2.3.2 Nachfragebedingungen

Der heimische Markt und die Bedürfnisse der Menschen werden gut erkannt und diese Marktanalyse definiert ebenfalls einen Wettbewerbsvorteil. Die Innovationen

¹⁰ Porter, Michael E. (1998): The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction. Free Press, S 132 ff

können außerdem auf diese Bedürfnisse und eventuelle Marktnischen angepasst werden.¹¹

2.3.3 Verwandte und unterstützende Branchen

Sind verwandte und/oder unterstützende Branchen vorhanden, können Synergien entstehen. Der Informationsaustausch kann verbessert und die Zusammenarbeit gestärkt werden. Der regionale Faktor zusammen angesiedelter Branchen kann den Aufbau von diesen Verflechtungen unterstützen.¹²

2.3.4 Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb

Dieser vierte Faktor nimmt im Besonderen auf die Organisation im Betrieb Bezug. Die Ausrichtung, Entstehungsform und die Struktur des Unternehmens hängt auch oft vom jeweiligen Charakter des Landes, als auch vom Unternehmensbereich selbst an.¹³

2.3.5 Externe Faktoren

Der Staat im Sinne eines politischen und wirtschaftlichen Rahmens ist ein Punkt, der als externer Faktor angeführt wird. Weitere externe Faktoren sind Entdeckungen und die Forschung, welche mehr oder weniger stark vom Zufall gesteuert werden. Ihr Einfluss ist von höchster Wichtigkeit und kann den Wettbewerb positiv als auch negativ berühren.¹⁴

¹¹ Porter, Michael E. (1998): The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction. Free Press, S 136 ff

¹² Porter, Michael E. (1998): The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction. Free Press, S 138 ff

¹³ Porter, Michael E. (1998): The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction. Free Press, S 140 ff

¹⁴ Porter, Michael E. (1998): The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction. Free Press

2.3.6 Abhängigkeit der Faktoren

Bei der Betrachtung des Diamant Modells von Porter muss man sich bewusst sein, dass dieses als dynamisches Modell betrachtet werden muss. Die genannten Faktoren sind definiert durch deren Abhängigkeit untereinander und beeinflussen sich gegenseitig. Die Innovation der teilnehmenden Unternehmen und der daraus resultierende Wettbewerbsvorteil hält das ganze Modell im Fluss.¹⁵

2.4 Aspekte für die Bildung von Clustern

Mehrere Argumente für das wirtschaftliche Aufstreben einer Region deuten für das förderliche Dasein eines Clusters.

2.4.1 Effektivität

Ein wichtiger Punkt für die Bildung eines Clusters ist der positive Aspekt der statischen Effektivität. Transaktionskosten können durch räumliche Nähe und durch maximale Wirtschaftlichkeit bei erhöhten Produktionszahlen gesenkt werden. Organisationskonzepte können rasch bei der Produktion umgesetzt werden. Die eingerichtete Infrastruktur nützt allen Mitgliedern im Cluster.¹⁶

2.4.2 Gemeinsamer Auftritt nach außen

Eine gemeinsame Marketingstrategie kann entwickelt werden und deren Präsentation gegenüber dem ausländischen Investor ist ebenso ein positiver Aspekt. Ein

¹⁵ Porter, Michael E. (1998): The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction. Free Press

¹⁶ Tödtling, Franz (2001): Industrial Clusters and Cluster Policies in Austrian Regions, Cluster Policies-Cluster Development? Edited by Age Mariussen, Stockholm, Nordregio Report 2001:2

charakteristisches Profil aufgrund der vorgegebenen lokalen Gegebenheiten und der Anziehung der Investition soll das gemeinsame Auftreten stärken.¹⁷

2.4.3 Gemeinsames Lernen

Der Lerneffekt soll im Cluster nicht unbeachtet bleiben. Die rasche Entwicklung der Technologien führt zu einem schnelleren Lernprozess. Die Arbeitsabläufe des Managements und neue organisatorische Abwicklungen werden unter den Clusterpartnern ebenso schnell transferiert und sind eine positive Erscheinung. Die Modernisierung und die Qualitätssteigerung in der Umsetzung der Technologien zeichnen sich in besserer Integration in der Wertschöpfungskette aus. Ebenso steigt die Zertifizierung an sich. Interaktives Lernen als weiterer positiver Aspekt ist gekennzeichnet durch das Suchen nach gemeinsamen Lösungen und Verbesserungen. Generell gesehen wird das Lernen an sich auf ein sehr hohes Level gehoben und die Fähigkeit der Firmen und Organisationen erweitert und gestärkt.¹⁸

2.5 Ergebniskraft des Clusters

Im Cluster kann man den Erfolg auf zwei verschiedene Arten betrachten. Es kann der Erfolg im einzelnen Unternehmen sein, aber eben auch der Erfolg des Clusters an sich, durch das Netzwerk. Die Faktoren, die Bezug auf das einzelne Unternehmen und dessen Leistungen nehmen, werden als endogen, also intern, bezeichnet. Im Gegensatz dazu stehen die exogenen, also externen Faktoren, die das Umfeld der Firmen beschreiben.¹⁹

Der Cluster als gemeinsames Erfolgsmodell wird durch exogene Erfolgsfaktoren wie zum Beispiel Förderungen gestärkt. Diese Förderungen können wirtschaftliche, als auch regional fördernde Maßnahmen sein. Das politische Umfeld ist hierbei ebenso zu erwähnen, wie das rechtliche Umfeld. Die geographische Konzentration der

¹⁷ Tödtling, Franz (2001): Industrial Clusters and Cluster Policies in Austrian Regions, Cluster Policies-Cluster Development? Edited by Age Mariussen, Stockholm, Nordregio Report 2001:2

¹⁸ Tödtling, Franz (2001): Industrial Clusters and Cluster Policies in Austrian Regions, Cluster Policies-Cluster Development? Edited by Age Mariussen, Stockholm, Nordregio Report 2001:2

¹⁹ Anlanger, Roman (2002): Factbook Cluster in Österreich, Frankfurt (Main)/Wien. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter

einzelnen Partner ist aufgrund der Transaktionskosten, sowie der prompten Liefermöglichkeiten von großer Wichtigkeit. Daher hat auch die Infrastruktur ihre Stellung in den externen Faktoren.²⁰

Wenn die Firma durch endogenen Faktoren Erfolg erzielt, kann das durch Leitbetriebe und auch durch flache Hierarchien geschehen sein. Der Lerneffekt in Zusammenarbeit mit institutionellen Einrichtungen kann ebenso für den Erfolg maßgebend sein. Der Wissenstransfer und die Innovation stellen ebenso wichtige externe Faktoren dar.²¹

2.6 Vorteile eines Clusters

Der Cluster wird im Bezug auf den Wettbewerb von drei Richtungen beeinflusst. Einerseits ist die Steigerung der Produktivität von großer Wichtigkeit. Dies betrifft die Firmen, die sich in dieser Region der Clusterbildung angesiedelt haben. Zweitens wird die Richtung der Innovation vorgegeben. Danach wird sich das Wachsen der Produktivität in der Zukunft entscheidend richten. Als dritte Einflussrichtung auf den Wettbewerb wird die neue Entstehung und Formation des Geschäftes an sich genannt, da diese neue Unternehmenseigenschaft den Cluster stärkt und expandiert. Genauer schreibt Porter hierzu, dass jedes Mitglied aus dem Cluster die Vorteile genießen kann, ob es zu einer Ertragssteigerung käme oder zu einem formellen Zusammenschluss, aber ohne, dass verlangt wird, die eigene Flexibilität opfern zu müssen.²²

„A cluster allows each member to benefit as if it had greater scale or as if it had joined with others formally-without requiring it to sacrifice its flexibility.“²³

²⁰ Anlanger, Roman (2002): Factbook Cluster in Österreich, Frankfurt (Main)/Wien. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter

²¹ Anlanger, Roman (2002): Factbook Cluster in Österreich, Frankfurt (Main)/Wien. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter

²² Porter, Michael E. (1998): Cluster and the new economics of Competition, Harvard Business Review, 76(6): 77-90

²³ Porter, Michael E. (1998): Cluster and the new economics of Competition, Harvard Business Review, 76(6): 77-90, S. 80

2.6.1 Produktivität

Porter weist des Weiteren darauf hin, dass es als Teil in einem Cluster den Firmen möglich ist, mehr Produktivität in die Ideen der Finanzierung, der Informationsbeschaffung, Technologie und nötige Institutionen zu stecken. „Being part of a cluster allows companies to operate more productively in sourcing inputs; accessing information, technology and needed institutions;“²⁴

Teilnehmende Firmen in einem Cluster haben die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter aus einem Pool spezialisierter und erfahrener Personen auszuwählen. Diese Möglichkeit mindert die Suche und die Transaktionskosten im Auswahlverfahren. Für die Mitarbeiter bedeutet das wiederum tolle Entwicklungsmöglichkeiten, bei Minderung der Gefahr von einer Änderung des Arbeitsplatzes im Sinne eines Wechsels der Region.²⁵

Auch im Bezug auf die Lieferantenbeziehungen bringt der Cluster viele Vorteile mit sich, da sich auch hier eine Anzahl an Fachkräften herauskristallisiert. Die Auswahl kann in der Region selbst getroffen werden und auch das führt wieder zu einer Minimierung der Transaktionskosten. Die Lagerkosten und Transportkosten werden gesenkt und Verspätungen vermieden. Auch die Gefahr von erhöhten Preisen bringt wenig Risiko mit sich, da der Ruf des Zulieferers in der Region schnell ruiniert werden kann.²⁶

2.6.2 Innovation

Firmen, die in einem Cluster sind, haben bessere Fähigkeiten, den Markt zu beobachten als andere Wettbewerber. Sie erkennen, was in der Region gebraucht wird, welche Technik angewandt wird, welche Maschinen gebraucht werden und welches Services nötig ist und können den Bedarf schnell decken. Die Marketing-Konzepte können leicht angepasst werden. Der persönliche Kontakt in der Region ist

²⁴ Porter, Michael E. (1998): Cluster and the new economics of Competition, Harvard Business Review, 76(6): 77-90, S. 81

²⁵ Porter, Michael E. (1998): Cluster and the new economics of Competition, Harvard Business Review, 76(6): 77-90

²⁶ Porter, Michael E. (1998): Cluster and the new economics of Competition, Harvard Business Review, 76(6): 77-90

hierbei ein maßgebendes Instrument. Die Partner werden in den Innovationsprozess mit einbezogen und der Prozess an sich kann rasch umgesetzt werden. Die Kosten können daher wieder minimiert und die neuen Errungenschaften schnell umgesetzt werden.²⁷

2.6.3 Entstehung neuer Formationen

Viele Firmen entstehen in einem bereits bestehenden Cluster. Porter führt hier an, dass zum Beispiel Zulieferbetriebe den bestehenden Konsummarkt für sich entdecken und ihre Risiken minimieren können. Die Konsumenten sind in dieser Region konzentriert vorhanden und die Betriebe können die Möglichkeiten am Markt besser beobachten. Vorhandene Lücken eines Unternehmens können aufgrund der vorhandenen Services anderer Partner im Cluster geschlossen werden und diese Unternehmen können sich ganz auf ihre eigenen Produkte und Services konzentrieren. Die nötigen Fähigkeiten sind meistens irgendwo im Cluster vorhanden, eventuell sogar durch die Bildung einer neuen Firma.²⁸

2.7 Bedeutung der Regierung bei der Entstehung von Clustern

Die nationalen und lokalen Regierungen spielen bei der Entstehung von Clustern eine wichtige Rolle. Sie müssen qualifizierte Zugänge, wie gut gebildete Personen, als auch eine ausgezeichnete Infrastruktur liefern. Des Weiteren ist es wichtig, die Regeln des Wettbewerbes zu festigen. Dies wiederum geschieht durch schützende Maßnahmen des Eigentumsrechtes im Sinne von intellektuellen Errungenschaften, als auch durch Kartellgesetze. So sollen Produktivität und Innovation in der Wirtschaft gestärkt werden.²⁹

²⁷ Porter, Michael E. (1998): Cluster and the new economics of Competition, Harvard Business Review, 76(6): 77-90

²⁸ Porter, Michael E. (1998): Cluster and the new economics of Competition, Harvard Business Review, 76(6): 77-90

²⁹ Porter, Michael E. (1998): Cluster and the new economics of Competition, Harvard Business Review, 76(6): 77-90, Seiten 89ff

2.8 Differenzierung zwischen einem Netzwerk und einem Cluster

Das Netzwerk beziehungsweise der Cluster werden oftmals als gleiche Bezeichnung verwendet. Obwohl das Netzwerk oft als Synonym in der Literatur gebräuchlich ist, möchte ich hier gleich eine Unterscheidung anstellen. Die Anzahl der Mitglieder im Cluster ist nicht begrenzt. Die Kooperation ist maßgeblich für die Zusammenarbeit. Und das, obwohl die Partner im Cluster im Wettbewerb zueinander stehen. Gemeinsame Interessen werden durch die Teilnehmer im Unternehmen verfolgt und soziales Vertrauen wird gestärkt. Im Netzwerk werden die allgemeinen wirtschaftlichen Ideologien durch eine begrenzte Anzahl an Partnern verfolgt.³⁰

³⁰Forsman/Maria, Solitander/Nikodemus (2003): Network Knowledge versus Cluster Knowledge- The Gordian Knot of Knowledge Transfer Concepts, Swedish School of Economics and Business Administration, 2003

3 Vertrauen

Die Bedeutung von Vertrauen ist nicht nur im individuellen Sinn, sondern auch im organisatorischen Verhalten von Bedeutung und wird daher von unterschiedlichen Gesichtspunkten wie etwa der Psychologie, der Moral, der Ökonomie und der Politik betrachtet.³¹ Vertrauen basiert auf verschiedenen Aussagen, die Auskunft über die Motivation des Gegenübers geben. Daraus ergibt sich eine Voraussagung oder der Glaube, in welche Richtung es in Zukunft gehen soll.³²

3.1 Definition

Es gibt verschiedene theoretische Ansätze und Sichtweisen von Vertrauen.

Aus ökonomischer Sicht bezeichnet Nielsen die Entstehung von Vertrauen wie folgt:

„From an economic perspective, trust emerges as a result of a cost/benefit analysis of perceived risks versus perceived (economic) gains of interaction.“³³

Gemeint ist damit, dass die Basis für Vertrauen aufgrund einer Auswertung beziehungsweise Gegenüberstellung der zu erwartenden Risiken gegenüber dem zu erahnenden Gewinn des Handelns entsteht. Informationen über die zu erwartenden Ziele der Interaktion können zum Beispiel durch Reputation, Zertifikate oder bestehende Erfahrungen des Vertrauenspartners erhalten werden.³⁴ Vertrauen aus soziologischer Sicht gründet sich auf vorangegangenen Verhalten, Fairness, gutem Willen und emotionaler Verbundenheit der Akteure.³⁵

³¹ Dietz, Graham/Gillespie Nicole/ Chao Georgia T. (2010): Organizational Trust, A Cultural Perspective: Untravelling the complexities of trust and culture. Cambridge University Press (S 9)

³² Dietz, Graham/Gillespie Nicole/ Chao Georgia T. (2010): Organizational Trust, A Cultural Perspective: Untravelling the complexities of trust and culture. Cambridge University Press (S 11)

³³ Nielsen, Bo Bernhart (2004): The Role of Trust in Collaborative Relationships: A Multi-Dimensional Approach, M@nagem@nt, 7 (3), S 241

³⁴ Nielsen, Bo Bernhart (2004): The Role of Trust in Collaborative Relationships: A Multi-Dimensional Approach, M@nagem@nt, 7 (3)

³⁵ Nielsen, Bo Bernhart (2004): The Role of Trust in Collaborative Relationships: A Multi-Dimensional Approach, M@nagem@nt, 7 (3)

Bezug nehmend auf die Transaktionskosten kann man sagen, dass aus dieser Sicht das unbeständige Verhalten vermindert wird.³⁶ Aufgrund der Erhöhung der Sicherheit durch eine vertrauende Relation der teilnehmenden Partner können die Kosten für eine Transaktion gesenkt werden. Diese Minimierung der Unsicherheit stärkt die Zusammenarbeit für weitere Projekte in der Zukunft. In diesem Netzwerk werden durch das Vertrauen und die daraus resultierenden Beziehungen die Kosten für Information reduziert. Erfahrungen mit dem Partner und dessen Vertrauensbeziehung begründen, dass man immer wieder die Auswahl auf diesen fällt. Das opportunistische Verhalten des Partners wird durch das Vertrauen gesenkt und damit spart man Kosten und vor allem Zeit aufgrund der zu stellenden Angebote, Verhandlungen und auch durch geminderte Kontrolle. Nachverhandlungen und Änderungen werden durch Vertrauen mit weniger Aufwand abgewickelt. Diese erhöhte Vertrauensbildung der Partner führt zu einer Reduktion der Transaktionskosten.³⁷

3.2 Bedingung des Vertrauens

Das Risiko steht in engem Zusammenhang mit dem Vertrauen. Rousseau et al. (1998) bezeichnet das Auftreten des Vertrauens durch die Bedingungen des Risikos und der Abhängigkeit. Risiko entsteht durch Unsicherheit. Durch das zu erwartende Verhaltensmuster des Partners in der Zukunft gewinnt Vertrauen an Bedeutung. Durch fehlende Informationen verstärkt sich die Unsicherheit. Hat der Partner aber Vertrauen, das er aufgrund von schon erfahrender Beziehung aufgebaut hat, ist er auch bereit, ein Risiko einzugehen. Gäbe es komplette Sicherheit beziehungsweise risikolose Bedingungen, ist das Vertrauen von keiner Bedeutung. Die andere Voraussetzung bildet die Abhängigkeit, durch die die Ziele an den Partner gebunden sind. Diese beiden Punkte sind die Pfeiler des Vertrauens. Zusammenfassend ergibt sich daraus, dass Vertrauen nicht ein Verhaltensmuster oder eine Auswahl ist, aber

³⁶ Rousseau, D.M./ Sitkin, S.B./ Burt, R.S./ Camerer, C.(1998) : Introduction to special topic forum : Not so different after all: A Cross-Discipline view of trust, Academy of Management Review (1998). Vol 23, No 3., S 396

³⁷ Bartelt, Andreas (2002): Vertrauen in Zuliefernetzwerken: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie. Deutscher Universitätsverlag. S 103, ff

eine grundlegende psychologische Beschaffenheit, die aufgrund solcher Aktionen resultiert.³⁸

„Trust is not a behaviour (e.g., cooperation), or a choice (e.g., taking a risk), but an underlying psychological condition than can cause or result from such actions.“³⁹

Weiter ist hier hinzuzufügen, dass in strategischen Allianzen Vertrauen und Kontrolle in direktem Bezug zum Risiko stehen. „Trust and control are inextricably interlinked with risk in strategic alliances.“⁴⁰ Daraus resultiert, dass die Partner der Beziehung lernen müssen, das Risiko entsprechend dem Vertrauen und der Kontrolle zu bemessen.⁴¹

3.3 Die Funktion des Vertrauens

Um Vorteile aus der Beziehung zu erzielen, werden nach Dirks und Ferrin (2001) zwei Ansätze herangezogen: Vertrauen als Haupteffekt und Vertrauen als ein mäßiger Effekt.

3.3.1 Vertrauen als Haupteffekt

Vertrauen als Haupteffekt fokussiert sich auf verschiedene Faktoren, wie zum Beispiel einer positiven Einstellung, höherer Kooperation, das Verhalten am Arbeitsplatz und verbessertem Leistungsgrad. Die Argumentation dazu ist das Verhältnis in direkter positiver Relation zwischen Vertrauen und den soeben genannten Vorteilen steht.⁴² „Higher levels of trust are expected to result in more

³⁸ Rousseau, D.M./ Sitkin, S.B./ Burt, R.S./ Camerer, C.(1998) : Introduction to special topic forum : Not so different after all: A Cross-Discipline view of trust, Academy of Management Review (1998). Vol 23, No 3., S 395 ff

³⁹ Rousseau, D.M./ Sitkin, S.B./ Burt, R.S./ Camerer, C.(1998) : Introduction to special topic forum : Not so different after all: A Cross-Discipline view of trust, Academy of Management Review (1998). Vol 23, No 3., S 395

⁴⁰ Das, T.K./ Teng Bing-Sheng (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. Organization Studies, Nr. 22/2, S. 251

⁴¹ Das, T.K./ Teng Bing-Sheng (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. Organization Studies, Nr. 22/2, S. 251-283

⁴² Dirks, Kurt T./ Ferrin, Donald L. (2001): The Role of Trust in Organizational Settings. Organization Science, Vol. 12, Nr. 4, S 450-467

positive attitudes, higher levels of cooperation and other forms of workplace behavior, and superior levels of performance."⁴³

3.3.2 Vertrauen als Moderatoreffekt

Dieses Modell untersucht den direkten Effekt von Vertrauen als Ergebnis der Organisation. Es wird davon ausgegangen, dass die Organisation Vorteile daraus zieht, dass Vertrauen auf die anderen Effekte, wie die Arbeitseinstellung und das Verhalten Bezug nimmt.⁴⁴ Es zeigt sich, dass Vertrauen die Bedingungen stellt, unter denen diese genannten positiven Aspekte wie erhöhte Effizienz und positive Einstellung eher auftreten. „...trust provides the conditions under which cooperation, higher performance, and/or more positive attitudes and perceptions are likely to occur.“⁴⁵

3.4 Charakteristika der Parteien in vertrauensbasierten Beziehungen

Auch wenn es im Charakter des Einzelnen liegt, dass manche Personen mehr vertrauen als andere und dadurch der Grad des Vertrauens variiert, ist hier vom generellen Willen des Vertrauens zu Partnern auszugehen. Das Maß an Vertrauen ergibt sich aufgrund vorangegangener Situationen, aus denen ein folgendes Verhalten geschlossen wird.⁴⁶ Situationen dazu können verschiedene Erfahrungen, unterschiedliche Persönlichkeiten und kulturelle Herkunft sein.⁴⁷ Diese Eigenschaft der Bereitschaft Vertrauen einzugehen wird in der folgenden Abbildung als „Propensity to trust“ bezeichnet.

⁴³ Dirks, Kurt T./ Ferrin, Donald L. (2001): The Role of Trust in Organizational Settings. Organization Science, Vol. 12, Nr. 4, S 451

⁴⁴ Dirks, Kurt T./ Ferrin, Donald L. (2001): The Role of Trust in Organizational Settings. Organization Science, Vol. 12, Nr. 4, S 450-467

⁴⁵ Dirks, Kurt T./ Ferrin, Donald L. (2001): The Role of Trust in Organizational Settings. Organization Science, Vol. 12, Nr. 4, S 455

⁴⁶ Mayer, Roger C./ Davis, James H./ Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, Jg. 20, Nr.3, S. 709-734

⁴⁷ Hofstede, Geert (1980): Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories apply abroad?. Organizational Dynamics, 9 (1), S. 42-63

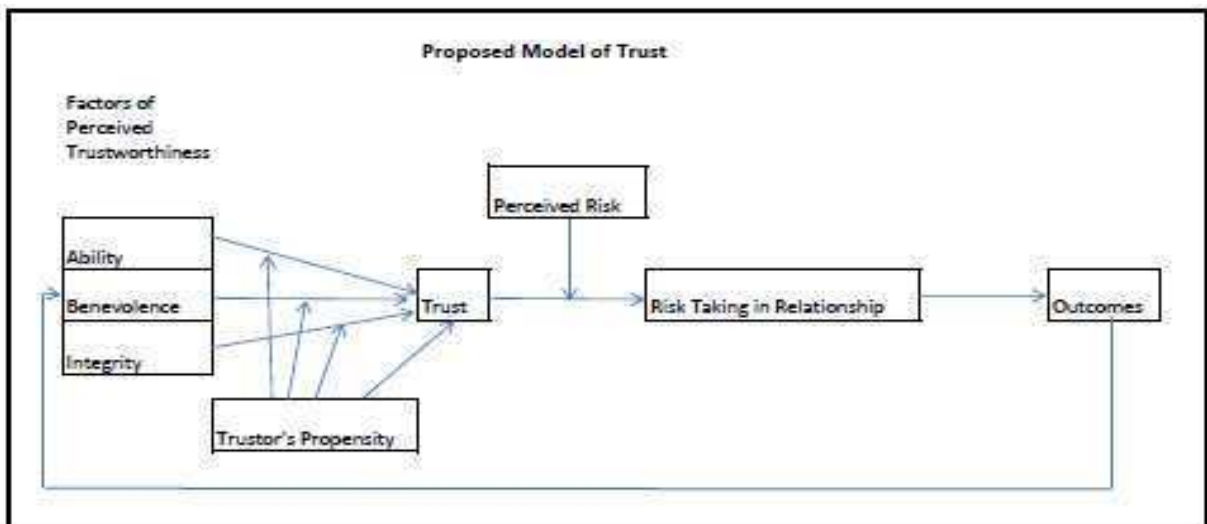


Abbildung 2 aus Mayer, Roger C./ Davis, James H./ Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, Jg. 20, Nr.3, S. 715

Wie vertrauensvoll der andere Partner ist, ist, wie schon angesprochen, ebenso abhängig von dessen Charakteristik und Handlungen. Die Vertrauenswürdigkeit wird gefestigt durch folgende drei Variablen: die Befähigung/Qualifikation, das Wohlwollen und die Integrität.⁴⁸

- **Befähigung/Qualifikation:** Darunter versteht man die Kompetenz und das Wissen, die es der einen Seite ermöglicht, Einfluss auf spezielle Bereiche auszuüben.
- **Wohlwollen:** Die Gutmütigkeit des Partners, dem anderen Gutes zu tun, ohne selbstbezogen Profit schlagen zu wollen, wird hier beschrieben. „Benevolence is the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive.“⁴⁹
- **Integrität:** Hierbei ist es wichtig, dass sich beide Partner auf die gleichen Prinzipien verstehen. Vergangene Handlungen und ein vorhergehender Ruf haben hierbei eine wichtige Bedeutung.⁵⁰

⁴⁸ Mayer, Roger C./ Davis, James H./ Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, Jg. 20, Nr.3, S. 709-734

⁴⁹ Mayer, Roger C./ Davis, James H./ Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, Jg. 20, Nr.3, S. 718

⁵⁰ Mayer, Roger C./ Davis, James H./ Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, Jg. 20, Nr.3, S. 709-734

3.5 Quellen der Vertrauensbildung

Um Vertrauen bilden zu können, muss dieses auch von diversen Quellen generiert werden. Soziale Ähnlichkeit der Personen in der Beziehung, Institutionen und Aktionen können diese Ursprünge des Vertrauens bilden.⁵¹

3.5.1 Soziale Ähnlichkeit der Akteure

Wie schon erwähnt, ist der Partner bereit Risiko einzugehen. Dieses Risiko wiegt er aufgrund schon bestehender Verhaltensmuster ab.⁵² Diese Verhaltensmuster resultieren aus verschiedenen Situationen, Persönlichkeit und Kultur.⁵³ Daher ist die Annahme möglich, dass die soziale Ähnlichkeit eine wichtige Rolle spielt, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen.

3.5.2 Institutionen

Zur Bildung von Vertrauen tragen auch soziale Institutionen bei, da das Vertrauen, welches in diese Institutionen gesetzt wird, die Integration der Gesellschaft darstellt. Diese Situation wird gezielt bei den institutionellen Bedingungen der Rahmenvereinbarungen von Netzwerken genutzt.⁵⁴

3.6 Positive Aspekte einer vertrauensvollen Beziehung

Vertrauen ist ein Phänomen, das in personellen, organisatorischen, interorganisatorischen und internationalen Ebenen vorkommt.

⁵¹ Zucker, L. (1986): Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. Research in Organizational Behavior, 8. Jg 1986, S 53-111

⁵² Rousseau, D.M./ Sitkin, S.B./ Burt, R.S./ Camerer, C.(1998) : Introduction to special topic forum : Not so different after all: A Cross-Discipline view of trust, Academy of Management Review (1998). Vol 23, No 3., S 395 ff

⁵³ Hofstede, Geert (1980): Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories apply abroad?. Organizational Dynamics, 9 (1), S. 42-63

⁵⁴ Strulik, Torsten (2004): Nichtwissen und Vertrauen in der Wissensökonomie, Campus Verlag GmbH, S. 10

Es kann effektiv eingesetzt werden, um opportunistisches Verhalten zu verhindern, bessere Integration der Partner zu fördern und Formalitäten zu mindern.⁵⁵ Durch ein erhöhtes Maß an Vertrauen ist es möglich, Kosten und Wege zu minimieren. Gemeint sind dabei Kosten, die durch organisatorischen Aufwand und Kontrolle entstehen und Wege, die durch den Transfer von Informationen und Entscheidungen überwunden werden müssen. Die Koordination zwischen den Partnern kann erleichtert und der Informationsaustausch forciert werden. Struktur und Kultur können positiv beeinflusst werden.⁵⁶ Erhöhte Vertrauensbildung minimiert das opportunistische Verhalten des Gegenübers, was wiederum zu einem höherem Austausch an Information führt. Dieses in Verbindung miteinander bedingt mehr Flexibilität durch weniger bürokratischen Aufwand und dadurch geringere Transaktionskosten.⁵⁷

Ziele und Interessen können durch das Vertrauen der Partner besser wahrgenommen werden. Information in Form von Personen und auch Ressourcen kann dem Gegenüber zur Verwendung überlassen werden und dadurch ergibt sich eine Effizienz in der Erzielung der Bedürfnisse.⁵⁸

Vertrauen in der Kooperation mit dem Partner stellt für die Firma eine Gewissheit dar, dass der Partner in einer entsprechenden Art und Weise reagieren wird. „...confidence in partner cooperation is a firm's perceived certainty that its partner will act in a responsive manner.“⁵⁹

Im Gegensatz dazu kann das Vertrauen auch durch vorenthaltenes Wissen und opportunistische Verhaltensweisen ausgenutzt werden und daher negative Folgen nach sich ziehen.⁶⁰

⁵⁵ Das, T.K./ Teng Bing-Sheng (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, Nr. 22/2, S. 251-283

⁵⁶ Schwarz, Arno (2005): Vertrauen in Unternehmensnetzwerken, Technische Universität Chemnitz Deutschland

⁵⁷ Bartelt, Andreas (2002): Vertrauen in Zuliefernetzwerken: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie. Deutscher Universitätsverlag. S 103, ff

⁵⁸ Kumar, Nirmalya (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer-Relationships. *Harvard Business Review*, Jg. 74, Nr. 6, S.92-109

⁵⁹ Das, T.K./ Teng, Bing-Sheng (1998): Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, Vol 23, Nr.3, S. 494

⁶⁰ Schwarz, Arno (2005): Vertrauen in Unternehmensnetzwerken, Technische Universität Chemnitz Deutschland

3.7 Negative Aspekte einer vertrauensvollen Beziehung

Zusammenarbeit beinhaltet oft eine gewisse Abhängigkeit und die teilnehmenden Personen sind in vielerlei Hinsicht verbunden, um ihre Ziele, sei es personell oder organisatorisch, zu verwirklichen.⁶¹ Vertrauen, vom Management richtig eingesetzt, kann eine wichtige Rolle in der Strategie eines Unternehmens spielen und das Ergebnis verbessern. Die Schwierigkeit hierbei ist, das richtige Mittelmaß zu finden. Das optimale Verhältnis an Vertrauen zwischen den Partnern kann also durch das richtige Maß an „overinvest“ und „underinvest“ gefunden werden. Aus Aristoteles Ethik, die die „goldene Mitte“ zwischen dem Übermaß und der Mangelhaftigkeit des Vertrauens definieren soll, ergibt sich folgendes optimales Verhältnis des Vertrauens, dass es keinen exakten Mittelweg gibt. Um genau zu sein ist es eher ein Level an Vertrauen, dass dem Kontext entsprechend ist, beziehungsweise in das Spektrum von minimalem bis maximalem Vertrauen fällt. Zusätzlich ist es abhängig von der Person und der Situation.⁶²

„Aristotle’s golden mean does not dictate that there should always be „moderate“ levels of a trait, such as trust. Rather, it implies that trust levels should be appropriate to the context and may fall anywhere on the spectrum, from minimal trust to high trust, depending on the person and situation“.⁶³

Firmen, die diesen Mittelweg berücksichtigen, können die Performance dahingehend verbessern, als dass sie ihre Ressourcen optimal einsetzen. Bei einem Übermaß an Vertrauen besteht die Gefahr, dass in Beziehungen investiert wird, die für die Firma zu wenig Wichtigkeit haben und man Ressourcen falsch einsetzt und unnötige Risiken eingeht. Eine Geringschätzung des Vertrauens kann dazu führen, dass man die Möglichkeit übersieht, Kosten zu sparen oder organisatorische Einsatzmöglichkeiten nicht entwickelt und Firmenziele nicht realisiert.⁶⁴

⁶¹ Mayer, Roger C./ Davis, James H./ Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, Jg. 20, Nr.3, S. 709-734

⁶² Wicks, Andrew C./ Berman, Shawn L./ Jones, Thomas M. (1999): The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. Academy of Management Review, Jg. 24, Nr.1, S 99-116

⁶³ Wicks, Andrew C./ Berman, Shawn L./ Jones, Thomas M. (1999): The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. Academy of Management Review, Jg. 24, Nr.1, S 102

⁶⁴ Wicks, Andrew C./ Berman, Shawn L./ Jones, Thomas M. (1999): The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. Academy of Management Review, Jg. 24, Nr.1

3.7.1 Vertrauensebenen

Wicks, Berman und Jones (1999) zeigen auf, wie die verschiedenen Vertrauensebenen den strategischen Entscheidungsprozess in Bezug auf Leistungen, Kosten und Risiken beeinflussen. Es ist wichtig, dass sich Firmen dieser dynamischen Beschaffenheit des Vertrauens bewusst werden. Diese drei Vertrauensebenen werden als niedrig („low“), moderat („moderate“) und hoch („high“) betitelt.⁶⁵

- Niedrig: Hier wird das Gewicht auf rationale Vorhersagungen gesetzt und die Zusammenarbeit durch Aufzeichnungen, Anreize und Strafen gefestigt.
- Moderat: Bei diesem Level nimmt die Bedeutung der moralischen Wertigkeit zu und stellt sich gleich mit den rationalen Prognosen.
- Hoch: Die Wichtigkeit des Vertrauens in moralische Grundsätze ist bei dieser Ebene am höchsten und daher stützt man sich folglich auch weniger auf rationale Aussagen.

Die folgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Ebenen von Vertrauen in Beziehung zu den Begünstigungen, Kosten und Risiken.

⁶⁵ Wicks, Andrew C./ Berman, Shawn L./ Jones, Thomas M. (1999): The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. Academy of Management Review, Jg. 24, Nr.1

Profile of Trust Levels and Associated Costs, Benefits, and Risks				
Level	Costs	Benefits	Risks	Associated With
High Trust	Few options and alternatives	Low agency and transaction costs	Assessing betrayal	Strong ties
	Limited monitoring ability	Preferred trading partner	Betrayal	Interdependent relationship
	Costs of creating and maintaining relation	High capacity for adaptation,	Divorce	
		cooperation and commitment	Stifled creativity	
Moderate trust	Some agency and transaction costs	Significant options and alternatives	Worst or best of high and low trust?	Weak ties
	Some capacity for adaptation, cooperation and commitment	Some monitoring ability	Reputation	Moderately interdependent relationship
	Some costs of creating and maintaining relation	Preferred trading partner		
Low trust	High agency and transaction costs	Many options and alternatives	Opportunism	Few or no ties
	Low capacity for adaptation, cooperation and commitment	Low cost of relationship	Encouraging opportunism	Interdependent relationship
	No preferred partner	Great deal of monitoring	Insufficient commitment	

Abbildung 3 Trust Levels: Costs, Benefits, Risks; aus: Wicks, Berman, Jones (1999): The structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications, Academy of Management Review, Jg.24 Nr.1, Seite 108

3.8 Risiken von Vertrauen

Vertrauen und Kontrolle können dabei helfen, Risiko zu vermindern. Die Kombination von verschiedenen Vertrauentypen und Kontrolle ist sozusagen der Schlüssel.

„Goodwill trust is about one's good faith, good intentions, and integrity“.⁶⁶ Der gute Wille der Zusammenarbeit und die Absicht reduzieren opportunistisches Verhalten, welches wiederum die Opportunitätskosten senkt.⁶⁷ Das relationale Risiko wird beim „Goodwill trust“ gemindert.

„Competence trust“ spielt bei der Reduzierung vom Risiko, welches an Leistung oder den Erfolg gemessen wird, eine Rolle. Diese Kompetenz, die aufgrund der Ressourcen und Fähigkeiten der Firma gemessen wird, gibt dem Partner Sicherheit über die bevorstehenden Projekte. Wichtig ist daher, dass diese Firma nicht nur die Möglichkeit hat, diese Ressourcen zur Verfügung zu stellen, sondern dies auch tatsächlich tut. Ressourcen können hierbei Kapital, Marktkraft, Technologie, aber auch Personen sein.⁶⁸

In der folgenden Abbildung sind die verschiedenen Kombinationen ersichtlich, die aufgrund der beiden Vertrauentypen und Methoden der Kontrolle das Risiko minimieren können.

	Behaviour Control	Output Control	Social Control
	<i>low</i>	<i>moderate</i>	<i>low</i>
Goodwill Trust	Relational risk	Relational risk	Relational risk
	<i>high</i>	<i>moderate</i>	<i>moderate</i>
	Performance risk	Performance risk	Performance risk
Competence Trust	<i>moderate</i>	<i>high</i>	<i>moderate</i>
	Relational risk	Relational risk	Relational risk
	<i>moderate</i>	<i>low</i>	<i>low</i>
	Performance risk	Performance risk	Performance risk

Abbildung 4 Risikoreduktion durch Vertrauen und Kontrolle; aus: Das, T.K./ Teng Bing-Sheng (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. Organization Studies, Nr. 22/2, S. 267

⁶⁶ Das, T.K./ Teng Bing-Sheng (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. Organization Studies, Nr. 22/2, S. 256

⁶⁷ Das, T.K./ Teng Bing-Sheng (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. Organization Studies, Nr. 22/2, S.256

⁶⁸ Das, T.K./ Teng Bing-Sheng (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. Organization Studies, Nr. 22/2, S. 256ff

3.9 Vertrauen in der Organisation

Vertrauen entsteht in der Organisation durch die einzelnen Personen. Diese Individuen als Teil der Organisation sind es eher, die dem Partner vertrauen, und nicht die Organisation selbst. Vertrauen, gleich ob extern oder intern, ergibt zusätzlich mit dem Vertrauen der einzelnen Individuen der Organisation eine Richtung gegenüber dem Partner vor.⁶⁹ Das Vertrauen der einzelnen Organisationsmitglieder ergibt sich aufgrund der Absicht und des Verhaltens mehrerer Mitglieder, das sich wiederum durch deren Rollen, Erwartungen und Beziehungen begründen lässt. Dieses interne Vertrauen führt zu einer positiven Einstellung innerhalb der Organisation gegenüber dem Partner.⁷⁰

Um Vertrauen in der Organisation zu generieren, spielen die Manager eine wichtige Rolle. Es dreht sich aber die Wichtigkeit nicht nur um das generelle Level, welches als Vertrauen aufgebaut wird, sondern auch um spezielle Erwartungen. Oftmals werden von Managern Systeme entwickelt, die eine Kontroll-, als auch eine Belohnungsfunktion enthalten und veranschaulichen, welche Level des Vertrauens zum einen in den Abteilungen, als auch in der Organisation als Ganzes vorkommen. Die Manager sind es auch, die schlussendlich bestimmen, welche Informationen geteilt werden und das wirkt sich eben auch auf das Vertrauen aus.⁷¹ Höhere Kosten und aufwendige Kontrollsysteme werden in Firmen als Motivation in Erwägung gezogen, um Investitionen in Vertrauen als einen Ersatz für hohe Kontrollkosten mit unsicherem Ertrag zu sehen. „Firms with higher costs or more elaborate control systems might well be motivated to consider investments in trust as a possible substitute for high-cost controls with uncertain returns.“⁷²

⁶⁹ Zaheer, Akba/ McEvily, Bill/ Perrone, Vincenzo (1998): Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust of performance. *Organizational Science*, Nr. 9 (2), S 141 ff

⁷⁰ Shockley-Zalabak, Pamela/ Ellis, Kathleen/ Winograd, Gaynelle (2000): Organizational trust: What it means, why it matters. *Organic Development Journal*, Nr. 18, S.35-48

⁷¹ Creed, w.E. Douglas/ Miles, Raymond E. (1996): A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Syge Publications, Inc., S 16-38 in Kramer, Roderick M./ Tyler, Tom R. (1996): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.

⁷² Creed, w.E. Douglas/ Miles, Raymond E. (1996): A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Syge Publications, Inc., S 28 in Kramer, Roderick M./ Tyler, Tom R. (1996): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.

3.9.1 Aufbau des Vertrauens in Unternehmensnetzwerken

Mehrere Strukturen im Unternehmen können das Vertrauen in diesem Netzwerk stärken. Ein wichtiger Punkt ist hierbei die Kommunikation. Die Häufigkeit und auch die Offenheit der Gespräche stärken die gemeinsamen Interessen der teilnehmenden Parteien in diesem Netzwerk. Des Weiteren spielt auch die Anzahl der Akteure im Netzwerk eine große Rolle, sowie die Ähnlichkeit dieser. Bei einer kleineren Anzahl der handelnden Partner wird die Entwicklung des Vertrauens vereinfacht, ebenso durch ähnliches Verhalten und ähnliche Strukturen. Zum Schluss sollte hier auch dem Verhältnis von Abhängigkeit und Selbstständigkeit Aufmerksamkeit geschenkt werden.⁷³

3.9.2 Prozessbasiertes Vertrauen

Im prozessbasierten Vertrauen entsteht diese Vertrauensbindung durch das persönliche Austauschen, welches laufend passiert oder aber auch aufgrund einer gewissen Erwartungshaltung, welche durch die Reputation des Partners hervorgerufen wird. Durch diesen immer wieder kehrenden Prozess wird das System des Vertrauens aufgebaut, das durch gleiches Handeln verstärkt wird.⁷⁴

3.9.3 Vereinbarungen zwischen den Partnern

Bei der Beziehung zwischen den Akteuren spielt die Ausarbeitung von Verträgen eine wichtige Rolle. Diese Gestaltung der Vereinbarungen nimmt in den meisten Fällen viel Zeit in Anspruch und folglich entstehen dadurch hohe Kosten. Gemeinsame Werte der Partner sind meistens Grundlage der Vereinbarungen und Inhalt ist eher eine Idee zur längerfristigen Kooperation als eine detaillierte Leistungsbeschreibung.

⁷³ Loose, A./ Sydow, Jörg (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen-Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (1997): Management interorganisationaler Beziehungen-Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen

⁷⁴ Creed, w.E. Douglas/ Miles, Raymond E. (1996): A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Syge Publications, Inc., S 16-38 in Kramer, Roderick M./ Tyler, Tom R. (1996): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.

Verhandlungen können dadurch beschleunigt werden und Kosten gesenkt werden.⁷⁵

⁷⁵ Gilbert, Dirk U. (2003): Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken, Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S 89 ff

4 Property Rights Theorie - Entscheidungsrechte im Cluster

Das Unternehmen sollte sich der Vorteile zum Cluster zu gehören bewusst sein.

„Vom Standort-Faktor Gebrauch zu machen beginnt im Umgang mit Wettbewerbern, der Differenzierung von Kunden, der Auswahl und Entwicklung von Lieferanten.“⁷⁶

Entscheidungsrechte geben dem Individuum das Recht, Entscheidungen über Ressourcen zu treffen und Maßnahmen zu ergreifen.⁷⁷

Ein wichtiges Modell von Entscheidungsrechten in vertrauensbasierten Beziehungen stellt die Property Rights Theorie dar.

4.1 Property Rights Theorie

Bei der Property Rights Theorie geht es darum, sich vorzustellen, dass die einzelnen Agierenden nicht mit Gütern ihre Handelsgeschäfte abwickeln, sondern mit Rechten. „Diese Rechte beschreiben alle durchsetzbaren Verhaltensbeziehungen zwischen Akteuren, die aus der Existenz der betreffenden Güter resultieren und zu ihrer Nutzung gehören.“⁷⁸

Laut Picot et al (2002) bestehen die Property Rights aus vier einzelnen Rechten, welche wie folgt aussehen:

- Das Recht zu haben um
- das Gut zu nutzen
 - das Gut zu verändern
 - entstandenen Profit anzunehmen beziehungsweise Verluste zu tragen

⁷⁶ Schiele, Holger (2003): Der Standort Faktor: Wie Unternehmen durch regionale Cluster ihre Produktivität und Innovationskraft steigern, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim, Seite 23

⁷⁷ Jensen, MC/ Meckling, WH (1992): Specific and General Knowledge and Organizational Structure. In Contract Economics, Werin L, Wijkander H. Blackwell: Oxford; Seiten 251-274

⁷⁸ Wolff, Brigitta: Ronald Coase und die ökonomische Theorie der Organisation in: Siebek, Mohr (2000): Ronald Coase` Transaktionskosten Ansatz/hrsg. Von Ingo Pies und Martin Leschke, Die Deutsche Bibliothek, Tübingen, Seite 34

- das Gut zu verkaufen und den daraus resultierenden Erlös einzunehmen⁷⁹

Das Recht der Nutzung und der Veränderung am Gut wird als Entscheidungsrecht und das Recht betreffend der Erlöse und Verluste wird als Eigentumsrecht definiert. Um diese Güter übertragen zu können, werden Verträge eingesetzt.⁸⁰

Bei solch einer Transaktion werden die Rechte, welche meist gebündelt sind, mit einem Gut oder Service getauscht. Der Wert des Tausches wird am Wert der Komponenten des Rechtes gemessen. Ein Austausch von diesen Rechten kann eine Veränderung im Wissen mit sich führen, was wiederum Änderungen in der Produktion und der Technik mit sich bringt.⁸¹

Die Struktur der Decision Rights ist abhängig von der Verteilung der intangiblen Assets, welche sich auf Wissen und Fähigkeiten (Knowhow) beziehen. Diese intangiblen knowledge Assets können nur schwer kodifiziert werden und sind daher schwer übertragbar.⁸² Bei dieser Theorie der Property Rights wird zwischen spezifischen/nonresidual Decision Rights und residual Decision Rights unterschieden. Erstere können explizit spezialisiert werden und lassen sich somit in Vertragsform bringen. Daher ist die Wandlung in kodifiziertes Wissen möglich, welches leicht transferiert werden kann. Residual Decision Rights sind das Gegenteil davon und somit immaterielles Wissen.⁸³

Das Wissen als Wertschöpfung ist ein wichtiger Bestandteil der Entscheidungsfindung. Es gibt zwei Möglichkeiten, Wissen und Entscheidungsrechte zu vermitteln. Entweder man bringt das Wissen zu jenen, die die Entscheidungsrechte inne haben, oder umgekehrt. Es wird davon ausgegangen, dass diese Assets demjenigen zugesprochen werden, der auch den Anschein macht, dieses Wissen auch nutzen zu können.⁸⁴ „The person who has intangible knowledge

⁷⁹ Picot,Arnold/ Dietl, Helmut/ Franck, Egon (2002): Organisation: Eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart, S. 55-95

⁸⁰ Picot,Arnold/ Dietl, Helmut/ Franck, Egon (2002): Organisation: Eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart, S. 55-95

⁸¹ Demsetz, Harold (1967), Toward a Theory of Property Rights, The American Economic Review, Vol. 57, No.2, Seiten 347-359

⁸² Windsperger/Josef (2004): Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise Sector, Journal of Business Research, 57, 2004, 1361 – 69.

⁸³ Windsperger/Josef, Mumdzhev/ Nada (2011): The Structure of Decision Rights in Franchising Networks: A Property Rights Perspective, Entrepreneurship Theory and Practice

⁸⁴ Jensen, MC/ Meckling, WH (1992): Specific and General Knowledge and Organizational Structure. In Contract Economics, Werin L, Wijkander H. Blackwell: Oxford; Seiten 251-274

assets that generates the residual surplus should have the residual decision rights to maximize the residual income.“⁸⁵

Da allerdings diese Verträge nur schwer beurteilt werden können, bedienen sich die Akteure einem kombinierten Kriterium, welches die Vorteile hervorheben soll. Diese Effizienzkriterien sollen eventuelle Verluste aufgrund externer Effekte und der Transaktionskosten veranschaulichen. Unter externen Effekten verstehen Picot et al. (2002) Veränderungen des Nutzens, die jemand durch sein Handeln bei anderen auslöst. Der Nutzungseffekt kann erhöht, als auch gesenkt werden. Eine Erhöhung bedeutet, dass der private Nutzen, dem sozialen Nutzen überliegt, was dazu führt, dass Handlungen in der Gesellschaft ausbleiben. Eine Nutzenminderung führt zu einer Schädigung der Allgemeinheit, da soziale Kosten höher als private Kosten anfallen. Picot et al (2002) ziehen daraus folgende Schlüsse, dass es von Vorteil ist, die Property Rights betreffend eines Gutes auch nur einem Akteur zuzuteilen. Je stärker der Grad der Zuteilung, desto eher ist der Akteur bemüht die ihm zugewiesenen Ressourcen effizient einzusetzen, da er Gewinn sowie Verlust selbst zu tragen hat.⁸⁶

Property Rights sind ein wichtiger strategischer Blickpunkt, die dem Besitzer dieser Rechte die Möglichkeit gibt, Werte daraus zu schöpfen und Neues zu schaffen. Je nachdem, in wie weit diese Rechte im Gesetz, in Vereinbarungen oder in Normen festgehalten werden, beeinflusst das die Wertsteigerung dieser Ressource. In den meisten Fällen werden die Property Rights mit einer Ressource akquiriert, wie zum Beispiel die Produktion, um Spezialisierungskosten für Attribute, die nicht von hoher Bedeutung sind, zu vermeiden. Aufgrund dieser Kosten wird allerdings nicht das ganze Potential dieser Rechte genutzt. Einzelne Positionen, die in einer Ressource als nicht wichtig erscheinen, könnten in einer anderen Ressource aber von Bedeutung sein. Denn nicht nur die Property Rights selbst sind wichtig für die Wertschöpfung.⁸⁷

In Zusammenhang mit dem Markt sind folgende Auswirkungen anzutreffen. Einerseits werden Ressourcen von den Individuen mit den Entscheidungsrechten genützt, um sich dieses Wissen zu erwerben, andererseits kaufen die Individuen, welche das Wissen besitzen, die Entscheidungsrechte. Die Kosten um Wissen zu transferieren werden in Vergleich zu den Kosten gesetzt, um Entscheidungsrechte zu

⁸⁵ Windsperger/Josef (2004): Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise Sector, *Journal of Business Research*, 57, 2004, 1362

⁸⁶ Picot,Arnold/ Dietl, Helmut/ Franck, Egon (2002): *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*, 3. Auflage, Stuttgart, S. 55-95

⁸⁷ Foss, Kirsten/ Foss Nicolai (2005): Resources and Transaction Costs: How property rights economics furthers the resource based view, *Strategic Management Journal*, J. 26, Seiten 541-553

transferieren. Je spezifischer das Wissen, desto teurer sind die Übertragung und die Kontrolle.⁸⁸

Die Transaktionskosten selbst sind auch von Wichtigkeit. Sie dienen dazu, diese Property Rights auszutauschen und zu schützen. Sie sind für die strategische Entwicklung ebenso wichtig, denn sie beeinflussen auch die Wertschöpfung, die der Besitzer einer Ressource erhält.⁸⁹ Die Transaktionskosten setzen sich zusammen aus den Kosten der Marktinanspruchnahme, den Kosten, die entstehen durch die Organisation der Produktion in der Preisermittlung, Verhandlungskosten und Vertragsabschlusskosten. Wenn die relevanten Transaktionskosten ebenso gemindert werden, dass die Möglichkeit entsteht, sie den einzelnen Ressourcen zuzuordnen um sie spezialisiert zu betrachten, dann könnte der Besitzer dieser Ressourcen noch mehr Profit generieren. Dieses Konzept stellt den Zusammenhang von Ressourcen, Property Rights, Transaktionskosten und der Wertschöpfung dar.⁹⁰

Im Folgenden werden die abhängigen und unabhängigen Variablen, wie sie mit dem Automobilcluster im Zusammenhang stehen, dargestellt.

4.1.1 Abhängige Variable

4.1.1.1 Entscheidungsrechte

Nach Picot et al. (2002) werden Entscheidungsrechte als Rechte angesehen, die die Nutzung und Veränderung am Gut betreffen und sollten demjenigen zugesprochen werden, der auch das Wissen besitzt, um die Rechte effizient einzusetzen.

Entscheidungsrechte beziehen sich im Fall vom Automobilcluster auf Rechte hinsichtlich Produktionsplanung, Produktionsmanagement, Lieferentscheidungen, Preis und Zahlungskonditionen. Auch Rechte der Produktionstechnologie, des Produktionsprozesses, Produktdesign werden in Betracht gezogen. Des Weiteren werden Maßnahmen der Qualitätskontrolle und die Auswahl der Materialien der Vorprodukte und der Lagerbestand als Komponenten angesehen. Diese Auswahl stützt sich somit auf die Definition von Picot et al. (2002) und bewährte sich bereits

⁸⁸ Jensen, MC/ Meckling, WH (1992): Specific and General Knowledge and Organizational Structure. In Contract Economics, Werin L, Wijkander H. Blackwell: Oxford; Seiten 251-274

⁸⁹ Foss, Kirsten/ Foss Nicolai (2005): Resources and Transaction Costs: How property rights economics furthers the resource based view, Strategic Management Journal, J. 26, Seiten 541-553

⁹⁰ Foss, Kirsten/ Foss Nicolai (2005): Resources and Transaction Costs: How property rights economics furthers the resource based view, Strategic Management Journal, J. 26, Seiten 541-553

in ähnlicher Form bei Windsperger et al. (2009) in der Untersuchung von Entscheidungsrechten in Joint Ventures.

4.1.2 Unabhängige Variablen

4.1.2.1 Vertrauen

Vertrauen bezieht sich auf die Reibungslosigkeit der Beziehung zwischen dem Kunden und dem Lieferanten. Durch spezifische Verträge hinsichtlich der Qualitätskontrolle, des Lieferzeitpunktes und der Zahlungsverpflichtung soll das Verhältnis genau definiert werden. Die erwähnten Punkte führen, unter reibungslosen Ablauf, und unter Berücksichtigung des jeweiligen Risikos in der Beziehung, zu Vertrauensbildung (vgl. Rosseau et al., 2002). Auch die Kommunikation und das Eingehen auf Wünsche werden durch wiederkehrende prozessualisierte Kommunikation sichergestellt. Durch diese wiederkehrenden Prozesse wird dem Partner Beständigkeit in der Beziehung signalisiert und er kann Verhaltensmuster des Akteures besser einschätzen. Das wiederum stärkt das Maß an Vertrauen.

4.1.2.2 Knowhow

Knowhow bezeichnet das Wissen darüber, wie Aktivitäten auszuführen sind.⁹¹ Die Umsetzung bestimmter Prozeduren in der Entwicklung der Komponenten und das Verstehen des Zusammenspiels der einzelnen Komponenten, um in einem bestimmten System zu arbeiten, bestärkt die Definition dieses Begriffes.⁹² Knowhow ist typischerweise schwer zu Kodifizieren und in einen Vertrag zu fassen. Des Weiteren ist der Transfer des Knowhows sehr kostenintensiv.⁹³

Knowhow ist eine Gesamtheit nicht patentgeschützter praktischer Kenntnisse, die der Lieferant durch Erfahrungen und Erprobungen gewonnen hat und die geheim,

⁹¹ Kogut/Bruce, Zander/ Udo (2003): Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, Journal of International business Studies, 34, Seiten 516-529

⁹² Garud/ Raghu (1997): On the distinction between know-how, know-why, and know-what, Strategic Management, Vol. 14, pages 81-101

⁹³ Ashish/Arora (1995): Licencing Tacit Knowledge: Intellectual Property Rights And The Market For Know-How, Economics of Innovation and New Technology, Vol. 4, 1.

wesentlich und identifiziert sind: hierbei bedeutet „geheim“, dass Knowhow als Gesamtheit oder in der jeweiligen Gestalt und Zusammensetzung seiner Bestandteile nicht allgemein bekannt und nicht leicht zugänglich ist; „wesentlich“ bedeutet, dass das Knowhow auch Kenntnisse umfasst, die für den Käufer für die Verwendung, den Verkauf oder den Weiterverkauf der Vertragswaren oder -dienstleistungen unerlässlich sind; „identifiziert“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Knowhow umfassend genug beschrieben ist, so dass überprüft werden kann, ob es die Merkmale „geheim“ und „wesentlich“ erfüllt.“⁹⁴

4.1.2.3 Firmengröße

Nicht nur nach Rousseau et al. (1998) zeigt sich, dass Vertrauen in Zusammenhang mit dem Risiko steht, welches aufgrund der Erfahrungen bestimmt wird. Wie auch in Punkt 3.4. beschrieben wird, gehen ebenso Mayer, Davis, Schoorman (1995) davon aus, dass sich das Maß an Vertrauen aufgrund vorangegangener Situationen geschlossen wird.⁹⁵ Auch hier wurde die Firmengröße als Variable angenommen, um überhaupt das Risiko durch Erfahrung der Handlungen in der Beziehung abschätzen zu können. Die Firmengröße wurde als Indikator angesehen, um mögliche lang anhaltende Geschäftsbeziehungen erhalten zu können.

4.1.2.4 Situationsbedingte Unsicherheit

Eine weitere Variable der Theorie stellt die situationsbedingte Unsicherheit dar, da Unsicherheit, wie bereits im Punkt bezüglich vertrauensbasierten Risiken erläutert, ein starkes Risiko für vertrauensbasierte Beziehungen darstellt.

In Anlehnung an Celly, Frazer (1996) wurde auch die Unsicherheit als beeinflussendes Konstrukt für die Variable Entscheidungsrechte in das Modell miteinbezogen.⁹⁶ Des Weiteren scheinen vor allem die aktuellen Ereignisse in der

⁹⁴ Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: Verordnung (EG) Nr 1400/2002 DER KOMMISSION vom 31. Juli 2002, L203/30, Artikel 1, (1), (j), Seite 6 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:203:0030:0041:de:PDF>, Zugriff: 27.9.2012, 18:23

⁹⁵ Mayer, Roger C./ Davis, James H./ Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, Jg. 20, Nr.3, S. 709-734

⁹⁶ Celly, K.S/ Frazier, G.L. (1996): Outcome-based and behaviour-based coordination efforts in channel relationships, Journal of Marketing Research, 33 (2), Seiten 200-210

weltweiten Wirtschaft die Bedeutung von Unsicherheit in Bezug auf die Kunden-Lieferanten Beziehung anwachsen zu lassen. Das Konstrukt der situationsbedingten Unsicherheit umfasst sowohl Unsicherheit in Bezug auf Marktbedingungen allgemein, was sich in erster Linie in der Nachfrage und den Absatzzahlen widerspiegelt, als auch eventuelle Produktions- und Technologiefortschritte der Mitbewerber.

4.1.2.5 Dauer der Zusammenarbeit

Gilbert (2003) weist darauf hin, dass die Ausarbeitung von Verträgen eine wichtige Rolle in der Beziehung der Akteure spielt. Da diese Ausarbeitung oft sehr kostspielig ist, ist oft eine längerfristige Kooperation die Grundlage dafür.⁹⁷

5 Herleitung der Hypothesen

Es werden im Folgenden verschiedene Faktoren dargestellt, die laut Mayer et al. (1995), Rousseau et al. (1998) und der Property Rights Theorie wesentlich für erfolgreiche, vertrauensbasierte Austauschbeziehungen sind. Aufgrund dieses theoretischen Hintergrundes wird die Herleitung der angenommenen Hypothesen erläutert. Der Erwerb von Entscheidungsrechten wird hier als wünschenswert angesehen um, wie bereits unter Punkt 4.1 erwähnt, zu einem einfachen, reibungslosem Ablauf von Geschäftsbeziehung zu gelangen. Aus diesem Grund werden Entscheidungsrechte als abhängige Variable angenommen. Als einen wichtigen Punkt für den Erwerb von Entscheidungsrechten wurde im „Integrative Model of Organizational Trust“ von Mayer et al. (1995) Kompetenz genannt. Weiters gehen Windsperger und Jell (2005) davon aus, dass Entscheidungsrechte demjenigen zugewiesen werden, der das Knowhow, also die entsprechenden Kompetenzen, besitzt, um die notwendigen Entscheidungen zu treffen.⁹⁸ Die Kompetenz, wie Aktivitäten im Automobilcluster ablaufen, haben wird im Weiteren

⁹⁷ Gilbert, Dirk U. (2003): Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken, Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S 89 ff

⁹⁸ Windsperger/ Josef, Jell/Maria (2005): Structuring Residual Income and Decision Rights Under Internal Governance: Results from the Hungarian Trucking Industry, Managerial and Decision Economics, Vol 26, 5, Seiten 295-305

als Knowhow bezeichnet und in Hypothese 1 untersucht. Die Kompetenzen werden vom Lieferanten abgezogen, weil sich die Kunden übervorteilt fühlen.⁹⁹

Nach Loose und Sydow (1994) spielt in der Entwicklung des Vertrauens auch die Anzahl der teilnehmenden Akteure eine große Rolle. Sie sind der Ansicht, dass bei kleinerer Anzahl der handelnden Partner die Entwicklung des Vertrauens vereinfacht wird.¹⁰⁰ Daher wird in der folgenden Erstellung der Variablen auch die Firmengröße in Betracht gezogen und die Hypothese 2, die einen negativen Zusammenhang zwischen Firmengröße und Entscheidungsrechten annimmt, formuliert.

Weiters führt Rousseau et al. (1998), wie in Punkt 3.2 erwähnt, aus, dass Vertrauen in engem Zusammenhang mit Risiko verbunden ist. Dementsprechend entsteht empfundenes Risiko aus Unsicherheit. Weiters sieht die Property Rights Theorie situationsbedingte Unsicherheit als Kosten der Marktinanspruchnahme. Auch Celly und Frazer (1996) sahen Unsicherheit als beeinflussendes Konstrukt für die Variable Entscheidungsrechte. Aufgrund der Bedeutung der Variable in der bisherigen Literatur wurde diese in Hypothese 3 untersucht. Hypothese 3 formuliert einen negativen Zusammenhang von situationsbedingter Unsicherheit und Entscheidungsrechten annimmt.

Wie bereits erwähnt, ist eine weitere Bedingung für das Entstehen von Vertrauen, das Erfahren einer positiven Beziehung (vgl. Rosseau et al., 1998). Somit würde Vertrauen dass in einer langfristigen Beziehung aufgebaut wurde zu Entscheidungsrechten führen. Weiters weist Gilbert (2003) darauf hin, dass die Ausarbeitung von Verträgen eine wichtige Rolle in der Beziehung der Akteure spielt. Da diese Ausarbeitung oft sehr kostspielig ist, ist oft eine längerfristige Kooperation die Grundlage dafür.¹⁰¹ Folglich wurde in Hypothese 4 ein positiver Zusammenhang von Dauer der Zusammenarbeit und Entscheidungsrechten angenommen.

Die erwähnten Faktoren, haben sich somit als wichtig für das Entstehen von Vertrauen erwiesen. Dieses basiert laut Rosseau et al. (1998) auf bereits erfahrener Beziehung mit einem Partner von dem man ein gewisses Verhaltensmuster erwartet und auf diesem Wege zu einem höheren Ausmaß an Entscheidungsrechten gelangt.

⁹⁹ Adams, J.N./ Prichard Jones, K.V. (1997): Franchising: Practice and Precedents in Business Format Franchising, London

¹⁰⁰ Loose, A./ Sydow, Jörg (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen-Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (1997): Management interorganisationaler Beziehungen-Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen

¹⁰¹ Gilbert, Dirk U. (2003): Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken, Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S 89 ff

Um dieses Konstrukt ebenfalls zu erfassen, wurde Hypothese 5 formuliert. Hypothese 5 nimmt einen positiven Zusammenhang zwischen Vertrauen und Entscheidungsrechten an.

Des Weiteren gilt es zu klären, ob die angenommenen, unabhängigen Variablen zusammen einen Effekt auf die abhängige Variable, Entscheidungsrechte, ausüben. Aus diesem Grund wurde Hypothese 6 formuliert, welche einen Zusammenhang zwischen Entscheidungsrechten mit Knowhow, Firmengröße, situationsbedingter Unabhängigkeit, Dauer der Zusammenarbeit und Vertrauen annimmt.

H1: Es besteht negativer Zusammenhang zwischen Knowhow und den Entscheidungsrechten des Clusterpartners.

H2: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Firmengröße und Entscheidungsrechten.

H3: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen situationsbedingter Unsicherheit und Entscheidungsrechten

H4: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Dauer der Zusammenarbeit und Entscheidungsrechten.

H5: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen und Entscheidungsrechten.

H6: Es besteht gleichzeitig ein positiver Zusammenhang von Knowhow, Dauer der Zusammenarbeit und Vertrauen und ein negativer Zusammenhang von Firmengröße und situationsbedingter Unsicherheit mit Entscheidungsrechten.

6 Empirische Untersuchung

6.1 Automobilcluster in Österreich

Die Fahrzeug- und Zuliefererindustrie gehört in Österreich zu den bedeutendsten Industriezweigen und ist nach wie vor ein stark wachsender Sektor. Derzeit werden etwa 38 Mrd. Euro jährlich umgesetzt, wobei etwa die Hälfte auf direkte Zulieferer entfällt. Österreich konnte sich in der Automobilindustrie in den Bereichen Qualität, Flexibilität und Technologieführerschaft bereits einen sehr guten Ruf aufbauen. Diese Faktoren führen dazu, dass Österreich am Weltmarkt eine führende Rolle spielt.

Gleichzeitig ist der Automotiv-Sektor ein bedeutender Arbeitgeber mit etwa 175.000 Arbeitsplätzen, die direkt oder indirekt zugerechnet werden können.

In Österreich gibt es zum momentanen Zeitpunkt drei große Automobil-Cluster. Der Größte, mit über 240 beteiligten Unternehmen, ist jener in Oberösterreich, gefolgt vom ACStyria der ca. 180 Unternehmen mit einschließt und dem Cluster in Wien zu dem immerhin noch 100 Betriebe gehören. Dabei ist allerdings zu bemerken, dass die genannten Cluster sich nicht nur auf das jeweilige Bundesland beschränken, sondern sogar Partnerunternehmen in den Nachbarländern haben. Lediglich das Zentrum dieser Cluster liegt im besagten Bundesland.



Abbildung 5 Clustertyp Automobil, Eisenbahn, Verkehr, Luft und Raumfahrt aus: http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/studien/Endversion_Cluster_in_Oesterreich_-_Bestandsaufnahme_und_Perspektiven_080809.pdf

Diese Regionen, die sich als Cluster-Regionen herauskristallisiert haben, haben in erster Linie einen geschichtlichen Hintergrund. So können die Automobilwerke Steyr bald auf eine hundertjährige Geschichte zurückblicken. Mittlerweile produzieren aber auch Unternehmen wie Opel Powertrain Austria, BMW, MAN oder Magna nach höchsten Qualitätsansprüchen in Österreich Nutzfahrzeuge, Autos, Motoren sowie Getriebe für den Weltmarkt.

Vor genau 30 Jahren, also 1982, gründete General Motors eine Niederlassung in Wien und produziert jährlich 400.000 ECOTEC Motoren und bis zu 600.000 Getriebe. Im Zuge der Errichtung des GM-Werkes, siedelte sich auch der amerikanische Zulieferer Delphi Automotive Group in unmittelbarer Nähe an. Die dort entstandenen Erzeugnisse werden in Montagewerke überall auf der Welt geliefert.

Zur gleichen Zeit wie GM begann auch BMW in Österreich zu produzieren. Hier gibt es seit 1982 im oberösterreichischen Steyr ein Motorenwerk, welches bereits zum

siebten Mal ausgebaut wurde und etwa 600.000 Benzin- und Dieselmotoren pro Jahr herstellt. Bemerkenswert ist, dass diese Zahl mehr als die Hälfte der von BMW produzierten Motoren umfasst! Steyr dient BMW jedoch nicht nur als Produktionsstätte, sondern verfügt auch über ein modernes Dieselspezialkompetenzzentrum. Ein gutes Beispiel für die Vielfältigkeit und Flexibilität, die innerhalb der österreichischen Automobilcluster auftritt, zeigt sich deutlich in der Montage des BMW X3 durch Magna-Steyr, welche Motoren aus Steyr verwenden und dessen Allradantrieb von Magna Powertrain mitentwickelt wurde. Der komplette Wagen wurde schlussendlich von Magna Engineering zur Serienreife geführt. Andere Beispiele für die Produktion von Magna-Steyr sind BMW Daimler Chrysler mit dem Chrysler Voyager, Jeep Grand Cherokee, Mercedes-Benz G und E-Klasse 4matic und Saab mit dem 9 Cabrio. Im Jahr 2004 fertigte alleine Magna-Steyr 200.000 Fahrzeuge.

Ein besonders wichtiges Unternehmen im Bereich der Nutzfahrzeug-Fertigung ist MAN mit zwei Werken. Das erste Werk in Steyr ist in erster Linie ein Kompetenz- und Entwicklungszentrum für leichte und mittlere Nutzfahrzeuge. Das Werk in Wien hingegen produziert Schwerlastzugmaschinen.

Auch KTM, als einer der stärksten Anbieter von Off-Road Sportmotorcycles, hat ein Werk in Mattighofen. Nachdem die Siege von KTM bei der berühmten Rally Paris-Dakar legendär sind, setzt KTM nun auch verstärkt auf Produkte für die Straße.

In einer Zusammenarbeit des Fraunhofer Institutes mit Mercer Management Consulting wurde eine Studie mit dem Titel „Future Automotive Industry Structure 2015“ durchgeführt, welche besagt, dass bis 2015 einige Zulieferunternehmen große Teile von Produktion und Entwicklung übernehmen werden und prognostiziert ein Wachstum von 70%. Dies sind ausgesprochen gute Aussichten für die Branche, in welcher es neben den großen Konzernen noch zahlreiche mittelständische Betriebe gibt, welche auf unterschiedlichen Ebenen der Zulieferkette arbeiten. Um nur einige der großen Unternehmen im Bereich der Zulieferer zu nennen, soll hier die VOESTalpine motion, die MIBA AG, die AVL-List wie auch Eybl International als Spezialist für Sitzbezüge erwähnt werden.

Es gibt aber noch mehr! Hunderte mittelständische Unternehmen gehen in den Entwicklungsabteilungen bei Fahrzeugherstellern und Tier 1 Suppliern ein und aus. Ausschlaggebend dafür sind Entwicklungskompetenz, Flexibilität und Technologieführerschaft in Spezialgebieten. Das betrifft vor allem die Metallbearbeitung, den Kunststoffbereich, Maschinen- und Anlagenbau, den

Werkzeugbau aber auch die Know-how-Entwicklung. Genau diese Kompetenzen sind für die Branche von erheblicher Bedeutung. Die Involvierung schon bei der Konzeption eines Produkts sichert nicht nur eine erfolgreiche Kunden-Lieferantenbeziehung, sondern den Kundenvorteil schlechthin: Der Spezialist entwickelt mit und produziert und kann so für höchste Qualitätsmaßstäbe und größtmögliche Flexibilität sorgen. Die vielen Zulieferunternehmen sind absolute Spezialisten in ihrem Bereich und somit gehören weltweit führende Kompetenzen in den Bereichen Metall- und Kunststoffbearbeitung, Maschinen-, Anlagen- und Werkzeugbau zu den Erfolgsfaktoren für die Automobil-Cluster in Österreich.

Die folgende Abbildung zeigt die Segmentierung der verschiedenen Zulieferer im Automotiv-Cluster Österreich:

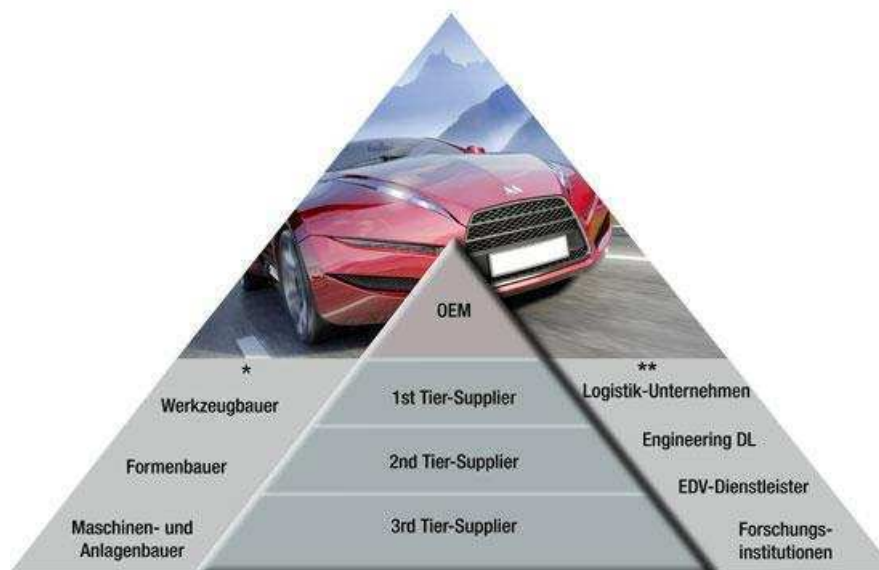


Abbildung 6 Segmentierung der verschiedenen Zulieferer im Automotiv-Cluster Österreich aus: Austrian Automotive Association: http://www.aaa.co.at/44_DEU_HTML.php

6.2 Analyse des Fragebogens & Beschreibung des Samples

Tabelle 1 zeigt die deskriptive Statistik. Die Stichprobe bestand aus 84 befragten Unternehmen, wobei für 82 ein Index für die Entscheidungsfreiheit und bei 84

Unternehmen ein Index für Entscheidungsrechte bei der Vertragserstellung ermittelt werden konnte.

Statistiken

	N		Mittelwert	Standard- abweichung	Min	Max
	Gültig	Fehlend				
Zulieferstufe	81	3	1,95	,835	1	3
Wie lange in Automobilindustrie	83	1	4,59	,842	1	5
Wie lange für Kunden tätig	82	2	4,24	1,072	1	5
Kunde hat Kapitalbeteiligung	81	3	1,00	,000	1	1
Automobilanteil zu Gesamtumsatz	79	5	3,73	1,745	1	6
Anteil Kunde an Umsatzerlös	82	2	2,21	1,051	1	6
Komponente an Kunden liefern	81	3	3,89	1,396	1	6
Arbeitnehmer im Unternehmen	83	1	3,08	1,563	1	5
Herkunft der Automobilmarke	83	1	5,00	1,210	1	8
Index Entscheidungsfreiheit	82	2	3,30	,995	0	6
Komponente Index Entscheidungsrechte Vertrag	84	0	4,29	1,610	1	7

Tabelle 1 Deskriptive Statistik

In der Stichprobe befinden sich ähnlich viele Zulieferer auf jeder Zulieferstufe, wobei die überwiegende Mehrheit seit mehr als 9 Jahren in der Automobilindustrie und ähnlich lang für den jeweiligen Kunden tätig ist.

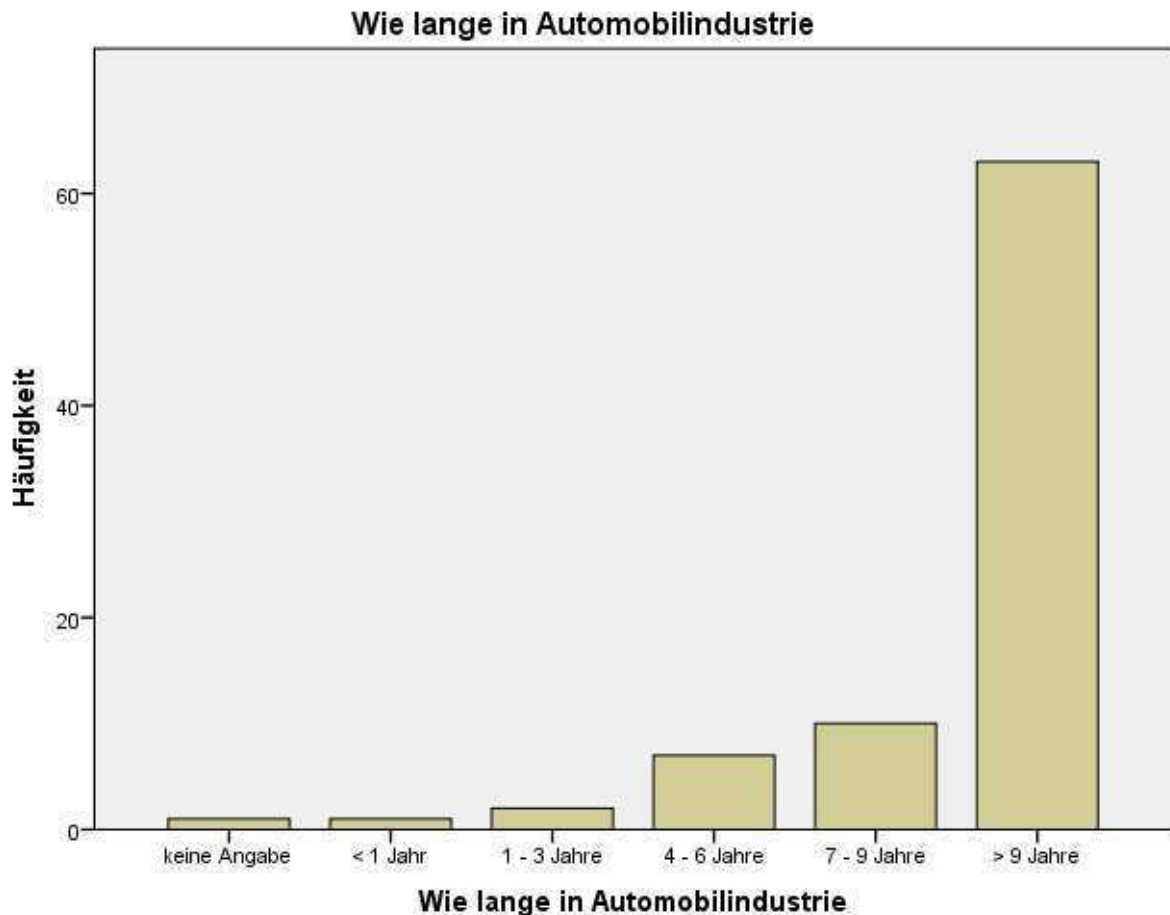


Abbildung 7 Dauer der Tätigkeit in der Automobilindustrie

Gleichzeitig kommen die befragten Unternehmen fast ausschließlich aus Deutschland. Die Kunden haben bei allen Unternehmen weniger als 10% Kapitalbeteiligung. Bei den befragten Unternehmen handelt es sich großteils um Unternehmen welche ihren Umsatz um weniger als 50% im Automotiv-Sektor lukrieren. Generell lässt sich jedoch ein hoher Servicegrad im Bezug auf die Lieferhäufigkeit erkennen, da 86,5% der Unternehmen ihre Geschäftspartner mindestens 2 Mal pro Woche beliefern. In der vorhandenen Stichprobe wurden 32,1% Unternehmen befragt, die mehr als 350 Mitarbeiter haben, während 59,8% über maximal 250 Mitarbeiter verfügen. Aufgrund der eher kleinen Stichprobe von $n=84$, musste darauf verzichtet werden, Rückschlüsse zwischen Größe, Lieferhäufigkeit und anderen Variablen zu ziehen.

6.3 Verwendete statistische Verfahren zur Hypothesenprüfung

Die vorher generierten Hypothesen wurden statistisch mit Hilfe des Programmpakets SPSS für Windows (Version 20) überprüft. Für die Prüfung der Hypothesen wurde die in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften übliche Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% angenommen. Bei der Auswertung kamen die folgenden statistischen Verfahren zum Einsatz:

- Reliabilitätsanalysen

Die Reliabilitätsanalyse dient zur Qualitätsbewertung einer Skala. Der Kennwert der Reliabilitätsanalyse ist Cronbach's Alpha, welches zwischen 0 und 1 liegt, wobei 1 die bestmögliche Skalengüte darstellt. Wünschenswert sind dabei Werte um 0,8, jedoch werden Werte über 0,6 als akzeptabel betrachtet. Trennschärfekoeffizienten geben an, wie hoch eine Variable mit der Gesamtskala korreliert. Je höher die Trennschärfe, desto besser ist dieses Item zur Repräsentation der Gesamtskala geeignet.

- Einfache, lineare Regressionsanalyse

Bei der linearen Regressionsanalyse wird versucht eine abhängige Variable durch eine unabhängige zu erklären. Dabei wird eine Regressionsgleichung aufgestellt, aus welcher sich ablesen lässt, in welchem Ausmaß die Prädiktorvariablen (unabhängige Variablen) die Kriteriumsvariable (abhängige Variable) beeinflussen. Das Bestimmtheitsmaß R^2 gibt an wie viel Prozent der Varianz der abhängigen Variable durch die unabhängige Variable erklärt werden. Dieser Anteil wird auf Signifikanz geprüft. Die Regressionskoeffizienten (Beta) dienen der Vorhersage bzw. der formalen Beschreibung des Zusammenhangs zwischen unabhängiger und abhängiger Variable. Als Voraussetzung für die Berechnung der Regressionsanalyse gilt Intervallskalenqualität der abhängigen Variable und Intervallskala bzw. Dummy-Kodierung der unabhängigen Variable.

- Multiple, lineare Regressionsanalyse

Die multiple Regressionsanalyse unterscheidet sich von der einfachen Regressionsanalyse dahingehend, dass nicht nur eine Prädiktorvariable (unabhängige Variable) auf ihren Einfluss auf die Kriteriumsvariable (abhängige Variable) untersucht wird, sondern mehrere unabhängige Variablen getestet werden.

6.4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Das verwendete Modell orientiert sich an der Property Rights Theory. Jedoch wurde das Modell um einige Variablen erweitert. Dementsprechend wird die abhängige Variable Entscheidungsrechte unter dem Einfluss der unabhängigen Variablen betrachtet.

Als unabhängige Variablen wurden angenommen:

- Knowhow
- Firmengröße
- Situationsbedingte Unsicherheit
- Dauer der Zusammenarbeit
- Trust

6.4.1 Abhängige Variable – Entscheidungsrechte

Der Indikator für Entscheidungsrechte ergibt sich aus 12 verschiedenen Items auf einer 7-stufigen Likert-Skala. Die Items umfassen Themen wie Planung der Komponenten, Lieferentscheidungen, Preis, Zahlungskonditionen, etc.. Im Appendix finden sich die genauen Variablen für Entscheidungsrechte im Fragebogen unter Q151-1512. Die Testung der Skalierung mittels Reliabilitätsanalyse ergab ein Cronbach's Alpha von $\alpha=0,796$ und kann somit als ausreichend hoch bezeichnet werden (annähernd 0,8).

6.4.2 Unabhängige Variablen

Entsprechend der in Punkt 5 erwähnten, theoretischen Ansätze, wurden mehrere Variablen für die vorliegende Fragestellung ermittelt.

6.4.2.1 Knowhow

Das Knowhow bezieht sich hier auf die Einschätzung der Expertise der Lieferanten durch die befragten Lieferanten. Es wird davon ausgegangen dass Lieferanten die über großes Expertenwissen verfügen auch mehr Entscheidungsrechte zugesprochen bekommen, da sie als kompetent wahrgenommen werden. Diese Variable wurde ebenfalls auf einer 7-stufigen Likert-Skala erfasst, und findet sich im Fragebogen

unter Q181-187. Bei der genauen Betrachtung der Items für Knowhow ergab sich ein Cronbach´s Alpha von $\alpha=0,942$.

6.4.2.2 Firmengröße

Nach Loose und Sydow (1994), wurde Firmengröße, und damit die Anzahl der möglichen Akteure innerhalb der Geschäftsbeziehung, als wesentlich für den Erwerb von Entscheidungsrechten gesehen. Somit wurde diese Variable im Fragebogen unter Item Q8 abgefragt, indem der Respondent angeben musste ob in seinem Unternehmen weniger als 50, 50 bis 150, 151 bis 250, 251 bis 350 oder mehr als 350 Mitarbeiter beschäftigt sind.

6.4.2.3 Situationsbedingte Unsicherheit

Diese Variable, welche aus empfundenen Risiko entsteht und somit zu einem geringeren Ausmaß an Entscheidungsrechten führen würde, wurde im Fragebogen mit den Items Q141- 145 erfasst. Diese Items erfassen sowohl den technischen Fortschritt durch Mitbewerber, als auch schwankende Marktnachfrage. Die Reliabilitätsanalyse dieser Items ergab ein Cronbach´s Alpha von $\alpha=0,606$.

6.4.2.4 Dauer der Zusammenarbeit

Die Dauer der Zusammenarbeit ist ein wichtiger Indikator dafür, ob Unternehmen die Möglichkeit hatten längerfristige Austauschbeziehungen aufzubauen. Des Weiteren wird angenommen dass Beziehungen die bereits länger bestehen, von einem Klima geprägt sind, welches Freiheiten und somit Entscheidungsrechte mit sich bringt. Diese Variable wurde im Fragebogen mit Item Q3 erfasst und fragte danach wie lange das Unternehmen schon für den gewählten Kunden tätig sei. Die Antwortmöglichkeiten waren hier weniger als 1 Jahr, 1 bis 3 Jahre, 4-6 Jahre, 7-9 Jahre und mehr als 9 Jahre.

6.4.2.5 Trust

Trust ist ein Konstrukt, das im Fragebogen mit 6 Items erfasst wurde und in erster Linie auf positive Abläufe in der Kunden-Lieferanten Beziehung abzielt. Hier finden sich Items wie „Im Falle eines unerwarteten Umstands stimmen die Vertragsparteien überein, dass eine Lösung zum beiderseitigen Vorteil gefunden werden würde, selbst wenn diese den vertraglichen Bestimmungen widersprechen würde“. Somit orientiert sich die Ausrichtung der Items für Vertrauen an dem Vertrauensbegriff von Rousseau et al. (1998). Die Items für diese Variable wurden ebenfalls auf einer 7-stufigen Likert-Skala beantwortet. Nachzulesen sind die Items für die Variable Vertrauen im Fragebogen im Appendix unter Q1616, 1617, 1618, 1622, 1623 und 1647. Für die Variable Trust ergab die Reliabilitätsanalyse $\alpha=0,832$.

6.4.3 Überprüfung der Hypothesen

H1: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Knowhow und Entscheidungsrechten des Clusterpartners.

Es wurde angenommen dass großes Knowhow zu einem geringerem Ausmaß an Entscheidungsrechten führt. Es wurde eine lineare Regressionsanalyse gerechnet und auf einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,05$ getestet. Die abhängige Variable ist ENTSCHEIDUNGSRECHTE, die unabhängige Variable ist in diesem Fall KNOWHOW.

Die Regressionsgleichung lautet folgendermaßen:

$$\text{ENTSCHEIDUNGSRECHTE} = \alpha - \beta_1 * \text{KNOWHOW}$$

Das Modell erreichte lediglich ein R^2 von 0,031 und ist mit einem F-Wert von 2,644 nicht signifikant ($p=0,108$). Das Ergebnis für Knowhow ist, wie erwähnt, nicht signifikant und zeigt wie erwartet ein negatives Vorzeichen ($\beta=-0,177$). Die Nullhypothese wird demnach beibehalten.

H2: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Firmengröße und Entscheidungsrechten.

Je weniger mögliche Akteure in einer Geschäftsbeziehung sind, desto leichter kann Vertrauen aufgebaut werden. Dies würde in weiterer Folge das Ausmaß der Entscheidungsrechte positiv beeinflussen. Zur Prüfung dieser Hypothese wurde eine lineare Regression herangezogen und auf einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,05$ getestet. Die abhängige Variable war ENTSCHEIDUNGSRECHTE. Es wurde

angenommen dass in kleineren Unternehmen die Kundenbetreuung von weniger Leuten verantwortet wird als in größeren Unternehmen. Deshalb wurde als unabhängige Variable die Firmengröße herangezogen.

Die Regressionsgleichung lautet wie folgt:

$$\text{ENTSCHEIDUNGSRECHTE} = \alpha - \beta_1 * \text{FIRMENGRÖßE}$$

Das Bestimmtheitsmaß R^2 ergab für diese Annahme nur 0,004 und ist somit äußerst gering. Der F-Wert erreichte 0,374 ($p=0,557$) und ist somit nicht signifikant. Das Ergebnis für die Firmengröße ($\beta=0,065$) ist nicht signifikant. Aus diesem Grund wird die Nullhypothese beibehalten.

H3: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen situationsbedingter Unsicherheit und Entscheidungsrechten.

Empfundenes Risiko führt zu Unsicherheit. Unsicherheit wirkt sich auf Beziehungen dahingehend aus, dass diese weniger frei gestaltet sind und das Ausmaß der Entscheidungsrechte geringer ist.

Die vorliegende Annahme wurde mittels linearer Regression auf einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,05$ getestet. Wie schon in den beiden ersten Hypothesen wurde ENTSCHEIDUNGSRECHTE als abhängige Variable angenommen, während SITUATIONSBEDINGTE UNSICHERHEIT die unabhängige Variable in diesem Modell war.

Die Regressionsgleichung lautet folgendermaßen:

$$\text{ENTSCHEIDUNGSRECHTE} = \alpha - \beta_1 * \text{SITUATIONSBEDINGTER UNSICHERHEIT}$$

Das Modell erreichte ein R^2 von 0,078 und ist mit einem F-Wert von 6,974 ($p=0,01$) signifikant. Aus der Koeffizienten-Tabelle ist ersichtlich dass es sich um einen positiven Zusammenhang ($\beta=0,280$) handelt. Dieses Ergebnis widerspricht H3, da hier ein negativer Zusammenhang zwischen Entscheidungsrechten und Unsicherheit angenommen wurde, jedoch wird die H_0 somit verworfen.

H4: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Dauer der Zusammenarbeit und Entscheidungsrechten.

Dieser Hypothese liegt die Annahme zugrunde das positive, langfristige Beziehungen zu steigenden Entscheidungsrechten führen. Die Testung erfolgte durch eine Regressionsanalyse und nahm ENTSCHEIDUNGSRECHTE als abhängige Variable und

DAUER DER ZUSAMMENARBEIT als unabhängige Variable an. Die Testung erfolgte auf einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,05$.

Die Regressionsgleichung lautet:

$$\text{ENTSCHEIDUNGSRECHTE} = \alpha + \beta_1 * \text{DAUER DER ZUSAMMENARBEIT}$$

Das Modell erreichte ein Bestimmtheitsmaß von $R^2=0,005$ und einen nicht signifikanten F-Wert von 0,365 ($p=0,548$). Aus der Koeffizienten-Tabelle ist ersichtlich dass $\beta=0,067$. Wenn dieses Ergebnis auch nicht signifikant ist, so entspricht jedoch das positive Vorzeichen der ursprünglichen Annahme. Aufgrund des nicht signifikanten Ergebnisses wird die Nullhypothese beibehalten.

H5: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen und Entscheidungsrechten.

Vertrauen entsteht durch beiderseitig positiv empfundene Beziehungen. In diesem Sinne wurde erwartet, dass sich Vertrauen positiv auf das Maß an Entscheidungsrechten auswirkt.

Hypothese 5 wurde mittels Regressionsanalyse auf dem Signifikanzniveau $\alpha=0,05$, getestet. Die abhängige Variable war wieder ENTSCHEIDUNGSRECHTE. Diesmal wurde als unabhängige Variable jedoch TRUST, also Vertrauen, herangezogen.

Die Regressionsgleichung lautet wie folgt:

$$\text{ENTSCHEIDUNGSRECHTE} = \alpha + \beta_1 * \text{TRUST}$$

Für R^2 ergab sich ein Wert von 0,002 und ein nicht signifikanter F-Wert von 0,190 ($p=0,664$). Das β von Vertrauen ($\beta=0,048$) weist lediglich ein positives Vorzeichen auf, was zwar der ursprünglichen Annahme entspricht, jedoch ist das Ergebnis nicht signifikant.

		B	Stadardisierter Koeffizient β (Standardfehler)	T	Sign.	R	R^2	N
H1	Konstante	4,133	(0,410)	10,083				84
	Knowhow		-0,177 (0,071)	-1,626	0,108	0,177	0,031	

H2	Konstante	3,404	(0,254)	13,388				83
	Firmengröße	0,043	0,065 (0,074)	0,589	0,557	0,065	0,004	
H3	Konstante	2,470	(0,405)	6,098				84
	Situationsbed. Unsicherheit	0,315	0,280 (0,119)	2,641	0,010**	0,280	0,078	
H4	Konstante	3,270	(0,474)	6,902				82
	Dauer Zusammen- arb.	0,065	0,067 (0,108)	0,604	0,548	0,067	0,005	
H5	Konstante	3,299	(0,467)	7,062				84
	Trust	0,042	0,048 (0,097)	0,436	0,664	0,048	0,002	

**...siginifikant auf einem Niveau von $\alpha=0,01$

Tabelle 2 Koeffizienten-Tabelle mit R und R² für Regressionsanalysen mit Entscheidungsrechten als abhängige Variable

H6: Es besteht gleichzeitig ein positiver Zusammenhang von Dauer der Zusammenarbeit und Vertrauen und ein negativer Zusammenhang von Knowhow, Firmengröße und situationsbedingter Unsicherheit mit Entscheidungsrechten.

Im folgenden Modell wurde von den Hypothesen 1-5 ausgegangen und getestet inwiefern sämtliche unabhängige Variablen einen Einfluss auf die abhängige Variable ENTSCHEIDUNGSRECHTE haben.

Die Regressionsgleichung lautet wie folgt:

$$\text{ENTSCHEIDUNGSRECHTE} = \alpha - \beta_1 * \text{KNOWHOW} - \beta_2 * \text{FIRMENGRÖßE} - \beta_3 * \text{SITUATINOSBEDINGTER UNSICHERHEIT} + \beta_4 * \text{DAUER DER ZUSAMMENARBEIT} + \beta_5 * \text{VERTRAUEN}$$

Das Modell erweist sich mit einem R² von 0,164 und einem F-Wert von 2,990 ($p=0,016$) zwar als signifikant. Jedoch gilt zu bemerken, dass sich eine relativ große Differenz von R² zum korrigierten R² (0,108) ergibt. Dies könnte, in Kombination mit der eher hohen Anzahl an inkludierten Prädiktoren, auf eine Überanpassung des

Modells hindeuten, welche die Interpretierbarkeit des Ergebnisses negativ beeinflussen würde. Regressionskoeffizienten erscheinen in einem Fall von Überanpassung als fälschlicherweise nicht signifikant, da ihre Wirkung nicht mehr hinreichend genau geschätzt werden kann. Gleichzeitig können aber irrelevante Variablen aufgrund von Zufallseffekten signifikant erscheinen.

Die Regressionskoeffizienten ergeben ein negatives, signifikantes Ergebnis für KNOWHOW ($\beta = -0,357$, $p = 0,002$). Somit würde geringes Knowhow des Lieferanten zu einem höheren Maß an Entscheidungsrechten führen. Dieses Ergebnis wird mit den Resultaten aus H1 bestätigt. Für die Variable FIRMENGRÖßE ($\beta = 0,125$) und SITUATIONSBEDINGTE UNSICHERHEIT ($\beta = 0,169$) wurde entgegen den Erwartungen ein positiver Koeffizient β errechnet der jedoch nicht signifikant ist. Im Gegensatz hierzu, entsprechen die positiven Koeffizienten der Variablen DAUER DER ZUSAMMENARBEIT ($\beta = 0,074$) und VERTRAUEN ($\beta = 0,10$) in ihrer Richtung zwar den Erwartungen, erwiesen sich jedoch nicht als signifikant.

		B	Stadardisierter Koeffizient β (Standardfehler)	T	Sign.	VIF
H6	Konstante	3,617	(0,809)	4,469		
	Knowhow	-0,232	-0,357 (0,073)	-3,191	0,002**	1,136
	Firmengröße	0,083	0,125 (0,075)	1,108	0,271	1,150
	Situationsbed. Unsicherheit	0,191	0,169 (0,124)	1,542	0,127	1,088
	Dauer Zusammen- arb.	0,072	0,074 (0,107)	0,669	0,506	1,114
	Vertrauen	0,009	0,10 (0,100)	0,093	0,926	1,130
	F-test	2,990				
	(p)	(p=0,016*)				
	R	0,405				

	R ²	0,164
	Adjusted R ²	0,109
	N	82

**...signifikant auf einem Niveau von $\alpha=0,01$

*...signifikant auf einem Niveau von $\alpha=0,05$

Tabelle 3 Koeffizienten-Tabelle mit R, R² und Adjusted R² für multiple Regressionsanalysen aller unabhängiger Variablen mit Entscheidungsrechten als abhängige Variable

7 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Unter Betrachtung der vorliegenden Ergebnisse konnten für die globale Betrachtung von Entscheidungsrechten kaum signifikante Ergebnisse festgestellt werden. Lediglich die Beziehung zwischen der situationsbezogenen Unsicherheit des Lieferanten und den Entscheidungsrechten erwies sich als positiv signifikant. Eine mögliche Interpretation dieses Ergebnisses könnte dahin gehen, dass besonders Kunden, die nur über geringes Knowhow verfügen, sich von einem Lieferanten mit großem Knowhow in unsicheren Marktsituationen Unterstützung in der Ausführung der täglichen Geschäfte erwarten. Als Konsequenz dieser Empfindung wäre es möglich, dass sie Entscheidungsrechte des Lieferanten zu dessen Gunsten gewähren. Um eine mögliche Interaktion der unabhängigen Variablen Knowhow, Firmengröße, situationsbedingte Unsicherheit, Dauer der Zusammenarbeit und Vertrauen mit der abhängigen Variable Entscheidungsrechte zu untersuchen, wurde eine multiple Regressionsanalyse angewandt. Die Resultate zeigen einen signifikanten, negativen Zusammenhang mit Knowhow. Ein Grund hierfür könnte sein, dass Kunden die ihr eigenes Knowhow geringer einschätzen als jenes der Lieferanten, eher dazu neigen die Entscheidungsrechte der Lieferanten zu beschneiden um nicht übervorteilt zu werden.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Tatsache, dass in der vorliegenden Untersuchung ausschließlich Lieferanten befragt wurden, was natürlich eine einseitige Sicht der Geschäftsbeziehungen mit sich bringt. Ein weiterer Forschungsansatz könnte dahin gehen, dass auch die Sicht der Kunden mit einbezogen wird. Somit könnten weiterführende Erkenntnisse zu Vertrauen und Entscheidungsrechten in der Kunden-Lieferantenbeziehung gefunden werden.

8 Literaturverzeichnis

Adams, J.N./ Prichard Jones, K.V. (1997): Franchising: Practice and Precedents in Business Format Franchising, London

Anlanger, Roman (2002): Factbook Cluster in Österreich, Frankfurt (Main)/Wien. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter

Ashish/Arora (1995): Licencing Tacit Knowledge: Intellectual Property Rights And The Market For Know-How, Economics of Innovation and New Technology, Vol. 4, 1.

Bartelt, Andreas (2002): Vertrauen in Zuliefernetzwerken: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie. Deutscher Universitätsverlag.

Berghoff, Hartmut/ Sydow, Jörg (Hrsg.) (2007): Unternehmerische Netzwerke: Eine historische Organisationsform mit Zukunft?, Stuttgart: Kohlhammer

Celly, K.S/ Frazier, G.L. (1996): Outcome-based and behaviour-based coordination efforts in channel relationships, Journal of Marketing Research, 33 (2), Seiten 200-210

Creed, W.E. Douglas/ Miles, Raymond E. (1996): A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Syge Publications, Inc., S 16-38 in Kramer, Roderick M./ Tyler, Tom R. (1996): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.

Das, T.K./ Teng, Bing-Sheng (1998): Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, Academy of Management Review, Vol 23, Nr.3, S. 491-512

Das, T.K./ Teng Bing-Sheng (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. Organization Studies, Nr. 22/2, S. 251-283

Demsetz, Harold (1967): Toward a Theory of Property Rights, The American Economic Review, Vol. 57, No.2, Seiten 347-359

Dietz, Graham/Gillespie Nicole/ Chao Georgia T. (2010): Organizational Trust, A Cultural Perspective: Untravelling the complexities of trust and culture. Cambridge University Press (S 9)

Forsman/Maria, Solitander/Nikodemus (2003): Network Knowledge versus Cluster Knowledge- The Gordian Knot of Knowledge Transfer Concepts, Swedish School of Economics and Business Administration, 2003

Foss, Kirsten/ Foss Nicolai (2005): Resources and Transaction Costs: How property rights economics furthers the resource based view, Strategic Management Journal, J. 26, Seiten 541-553

Garud/ Raghu (1997): On the distinction between know-how, know-why, and know-what, Strategic Management, Vol. 14, pages 81-101

Gilbert, Dirk U. (2003): Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken, Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Heinze, Rolf G./ Minssen, Heiner (Hrsg.) (1998): Regionale Netzwerke - Realität oder Fiktion?, Bochum: Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft Ruhr-Universität Bochum, Diskussionspapier Nr. 98-4;

Hofstede, Geert (1980): Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories apply abroad?. Organizational Dynamics, 9 (1), S. 42-63

Hunt/ Shelby, Arnett/ Dennis, Madhavaram/ Sreedhar (2006): The explanatory foundations of relationship marketing theory, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 21, 2, Seiten 72-87

Jensen, MC/ Meckling, WH (1992): Specific and General Knowledge and Organizational Structure. In Contract Economics, Weir L, Wijkander H. Blackwell: Oxford; Seiten 251-274

Kogut/Bruce, Zander/ Udo (2003): Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, Journal of International business Studies, 34, Seiten 516-529

Kumar, Nirmalya (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer-Relationships. Harvard Business Review, Jg. 74, Nr. 6, S.92-109

Loose, A./ Sydow, Jörg (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen-Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (1997): Management interorganisationaler Beziehungen-Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen

Mayer, Roger C./ Davis, James H./ Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, Jg. 20, Nr.3, S. 709-734

Nestle, Volker (2011): Open Innovation im Cluster: Eine Wirkungsanalyse zu Clusterinitiativen in forschungsintensiven Industrien, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Nielsen, Bo Bernhart (2004): The Role of Trust in Collaborative Relationships: A Multi-Dimensional Approach, M@nagem@nt, 7 (3), S 241

Picot,Arnold/ Dietl, Helmut/ Franck, Egon (2002): Organisation: Eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart, S. 55-95

Porter, Michael E. (1990): On Competition: The Competitive Advantage of Nations. Reprinted by Harvard Business Review

Porter, Michael E. (1998): The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction. Free Press

Porter, Michael E. (1998): Cluster and the new economics of Competition, Harvard Business Review, 76(6): 77-90

Rousseau, D.M./ Sitkin, S.B./ Burt, R.S./ Camerer, C.(1998): Introduction to special topic forum: Not so different after all: A Cross-Discipline view of trust, Academy of Management Review (1998). Jg. 23, Nr. 3., S 393-404

Schiele, Holger (2003): Der Standort Faktor: Wie Unternehmen durch regionale Cluster ihre Produktivität und Innovationskraft steigern, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co.KGaA, Weinheim

Schwarz, Arno (2005): Vertrauen in Unternehmensnetzwerken, Technische Universität Chemnitz Deutschland

Shah, Denish/ Rust, Roland T. (et al) (2006): The Path to Customer Centricity, Journal of Service Research, Vol. 9, Nr 2, Seiten 113-124

Shockley-Zalabak, Pamela/ Ellis, Kathleen/ Winograd, Gaynelle (2000): Organizational trust: What it means, why it matters. Organic Development Journal, Nr. 18, S.35-48

Strulik, Torsten (2004): Nichtwissen und Vertrauen in der Wissensökonomie, Campus Verlag GmbH, S. 10

Tödttling, Franz (2001): Industrial Clusters and Cluster Policies in Austrian Regions, Cluster Policies-Cluster Development? Edited by Age Mariussen, Stockholm, Nordregio Report 2001:2

Wicks, Andrew C./ Berman, Shawn L./ Jones, Thomas M. (1999): The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. Academy of Management Review, Jg. 24, Nr.1, S 99-116

Windsperger/Josef (2004): Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise Sector, Journal of Business Research, 57, 2004, 1361 – 69

Winsperger, Josef/ Jell,Maria (2005): Structuring Residual Income and Decision Rights Under Internal Governance: Results from the Hungarian Trucking Industry, Managerial and Decision Economics, Vol 26, 5, Seiten 295-305

Windsperger,Josef/ Mumdziev, Nada (2011): The Structure of Decision Rights in Franchising Networks: A Property Rights Perspective, Entrepreneurship Theory and Practice

Wolff, Brigitta: Ronald Coase und die ökonomische Theorie der Organisation in: Siebek, Mohr (2000): Ronald Coase` Transaktionskosten Ansatz/hrsg. von Ingo Pies und Martin Leschke, Die Deutsche Bibliothek, Tübingen ,S 31-57

Zaheer, Akba/ McEvily, Bill/ Perrone, Vincenzo (1998): Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust of performance. Organizational Science, Nr. 9 (2), S 141-159

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

8.1 Internetquellen

Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: Verordnung (EG) Nr 1400/2002 DER KOMMISSION vom 31. Juli 2002, L203/30, Artikel 1, (1), (j), Seite 6 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:203:0030:0041:de:PDF>, Zugriff: 27.9.2012, 18:23

www.automobil-cluster.at, Zugriff 24.9.12, 13:00

[http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/studien/Endversion_Cluster_in_OEsterreich - Bestandsaufnahme und Perspektiven 080809.pdf](http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/studien/Endversion_Cluster_in_OEsterreich_-_Bestandsaufnahme_und_Perspektiven_080809.pdf), Zugriff am 1.9.2012, 14:30

Austrian Automotive Association: http://www.aaa.co.at/44_DEU_HTML.php, Zugriff am 1.9.2012, 13:55

9 Appendix

9.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht Entscheidungsrechte und Vertrauen im Cluster. Unter einem Cluster wird eine Organisationsform verstanden, die den agierenden Partnern die Möglichkeit bietet, nicht nur im Wettbewerb miteinander zu stehen, sondern auch zu kooperieren. Eine weitere Besonderheit ist die räumliche Nähe, die die Clusterpartner untereinander vorfinden. Die Bildung eines Clusters wird durch erhöhte Effektivität durch die räumliche Nähe, gemeinsame Strategieentwicklung der Partner und durch schnellere Lernprozesse durch Qualitätssteigerungen und Entwicklungen in der Technologie gefördert. Der theoretische Teil der Arbeit stützt sich auf relevanter Literatur, welche die Grundbasis für die Erklärung der Begriffe, vor allem des Clusters, des Vertrauens und der Entscheidungsrechte darstellt. Diese Grundlagen werden zur Erstellung der Hypothesen herangezogen, welche den Zusammenhang der Entscheidungsrechte und den Einfluss des Vertrauens darauf erläutern. Diese Hypothesen werden anhand der gewonnenen Daten des Automobilclusters untersucht. 84 Unternehmen wurden dazu befragt, wobei die überwiegende Mehrheit der Zulieferer seit mehr als neun Jahren in der Automobilindustrie und ähnlich lang für den jeweiligen Kunden tätig ist. Im Interesse stehen die Entscheidungsrechte, welche als abhängige Variable angenommen wurden. Grundlage für diese Entscheidungsrechte stellt die Property Rights Theorie dar. Als unabhängige Variablen wurden Vertrauen, Knowhow, Firmengröße, situationsbedingte Unsicherheit und Dauer der Zusammenarbeit gewählt. Die einzelnen Variablen wurden anschließend in Zusammenhang mit den Entscheidungsrechten getestet. Leider konnten bis auf einen positiven Zusammenhang zwischen situationsbedingter Unsicherheit und Entscheidungsrechten kaum signifikanten Ergebnisse festgestellt werden. Die Interpretation erfolgt dahingehend, dass Kunden sich in unsicheren Marktsituationen Unterstützung in der Ausführung der täglichen Geschäfte erwarten. In einer multiplen Regressionsanalyse aller unabhängiger Variablen mit der Variable Entscheidungsrechte wurde ein negativer, signifikanter Zusammenhang mit Knowhow gefunden. Eine mögliche Interpretation dieses Ergebnisses könnte auf die Angst der Kunden von kompetenten Lieferanten übervorteilt zu werden, abzielen. In weiterer Folge würden die Kunden somit die Entscheidungsrechte der Lieferanten beschneiden.

9.2 Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name:	Anna Korbuly
Geboren:	27.06.1983 in 2500 Baden
Staatsbürgerschaft:	Österreich

Schulbildung und Studium

2001-2012	Studium Internationale Betriebswirtschaft, Universität Wien Vertiefungen: Intern. Management und Logistik
2002-2004	Studium Betriebswirtschaft Wirtschaftsuniversität Wien
1993-2001	BG Biondegasse Baden

Berufserfahrung

seit September 2010	Wagner & Jüptner GmbH
April 2011-Juni 2011 und März 2010-Juli 2010	go4pro Sport and Travel GmbH OK United World Games
Aug. 2009-Dez. 2009	Thermocollect, Marketing
August 2008 (Praktikum)	Logwin Fashion Solutions Austria GmbH
Juli-Aug. 2005 (Praktikum)	Battenfeld do Brasil Ltda, Sao Paulo
Feb. 2004 – März 2009	Austrian Airlines AG
Dez. 2003 – März 2005	Büroring Personalmanagement GmbH
Juli und August 2002	Battenfeld Hong Kong Ltd, Hong Kong
1998-September 2004	Merkurmarkt Baden, Ferialaushilfe und geringfügig beschäftigt

Besondere Kenntnisse und Fähigkeiten

Fremdsprachen	Englisch (fließend), Französisch (sehr gute Kenntnisse), Spanisch (Grundkenntnisse)
IT Kenntnisse	MS Office, MS Outlook, Internet Explorer, SPSS, Auer Bausoftware, SAP

9.3 Fragebogen

Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger

Projektmitarbeiterinnen: Tugba Gurcayilar Yenidogan, Christine Milchram, Corina Pajan

Betriebswirtschaftszentrum

Brünner Str. 72

A-1210 Wien

Email: josef.windsperger@univie.ac.at

Tel. Nr.: 00431-4277-38180

Fax: 00431-4277-38174

Betreff: Studie zum Thema 'Organisation von Zulieferbeziehungen'

Sehr geehrte Interviewteilnehmerin, sehr geehrter Interviewteilnehmer!

Am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien (Fachbereich: Internationale Unternehmensführung) wird unter meiner Leitung - in Zusammenarbeit mit der Austrian Automotive Association - ein Forschungsprojekt über die Organisation der Zulieferbeziehungen im Automobilsektor durchgeführt. Dabei wird folgende Frage untersucht:

Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg der Beziehung zwischen Zulieferern und Automobilherstellern aus der Sicht der Zulieferer?

Die Untersuchung wird mit Hilfe dieses Fragebogens durchgeführt. Die erfolgreiche Durchführung der Fragebogenuntersuchung setzt eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmenspraxis und Wissenschaft voraus. Die wissenschaftliche Verwertbarkeit der Ergebnisse ist nur dann sichergestellt, wenn eine große Anzahl von Fragebögen ausgefüllt wird.

Bitte beantworten Sie nach Möglichkeit alle gestellten Fragen. Sollten Sie auf eine Frage keine Antwort wissen, so versuchen Sie bitte die bestmögliche Antwort zu finden.

Für etwaige Probleme beim Ausfüllen des Fragebogens stehe ich Ihnen gerne persönlich zur Verfügung (Email: josef.windsperger@univie.ac.at oder 00431427738180).

Ich möchte mich für Ihre freundliche Unterstützung schon im Voraus recht herzlich bedanken. Die Untersuchungsergebnisse werden im Rahmen einer Tagung der Austrian Automotive Association (AAA) oder der Cluster präsentiert werden, zu der Sie eingeladen werden.

Alle erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt und nur in aggregierter Form verwendet. Anhand des Datenmaterials können keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen gezogen werden.

ACHTUNG:

Bevor Sie den Fragebogen beantworten, denken Sie bitte an eine bestimmte KOMPONENTE, die Ihr Unternehmen für einen Automobilhersteller (oder einen Zulieferer auf einer höheren Stufe der Zulieferpyramide) produziert. Bitte beantworten Sie danach alle Fragen unter Berücksichtigung dieser Komponente und der Beziehung zwischen Ihrem Unternehmen und dem Kunden, den Sie ausgewählt haben.

Q1 Auf welcher Ebene der Zulieferpyramide befindet sich Ihr Unternehmen (in Bezug auf die gewählte Komponente)?

First Tier Zulieferer
Second Tier Zulieferer
Third Tier Zulieferer

Q2 Wie lange ist Ihr Unternehmen in der Automobilindustrie tätig?

weniger als 1 Jahr 1 bis 3 Jahre 4 bis 6 Jahre 7 bis 9 Jahre länger als 9 Jahre

Q3 Wie lange ist Ihr Unternehmen schon für den gewählten Kunden tätig?

weniger als 1 Jahr 1 bis 3 Jahre 4 bis 6 Jahre 7 bis 9 Jahre länger als 9 Jahre

Q4 Bitte geben Sie an, ob der gewählte Kunde eine Kapitalbeteiligung an Ihrem Unternehmen besitzt!

keine Beteiligung weniger als 10% 10% bis 30% 31% bis 50% 51% bis 70% 71% bis 90% mehr als 90%

Q5 Bitte geben Sie den Automotive-Anteil am Gesamtumsatz des Unternehmens an!

weniger als 10% 10% bis 30% 31% bis 50% 51 bis 70% 71% 90% mehr als 90%

Q6 Bitte geben Sie den Anteil dieses Kunden an Ihren jährlichen Umsatzerlösen an!

weniger als 10% 10% bis 30% 31% bis 50% 51% bis 70% 71% bis 90% mehr als 90%

Q7 Wie oft wird die gewählte Komponente an diesen Kunden geliefert?

mehrmals täglich einmal täglich 2-6 mal wöchentlich einmal wöchentlich 1-3 mal monatlich seltener

Q8 Bitte geben Sie an, wie viele Arbeitnehmer in Ihrem Unternehmen beschäftigt sind!

weniger als 50 50 bis 150 151 bis 250 251 bis 350 mehr als 350

Q9 Bitte geben Sie die Herkunft der Automobilmarke des Abnehmers an!

Japan
Italien
USA
Frankreich
Deutschland
Südkorea
Großbritannien

Q9text Sonstiges und zwar

Q10 Wie lösen Sie für gewöhnlich Konflikte mit diesem Kunden?

Gewöhnlich durch Klagen.
Gewöhnlich durch ein Schiedsgerichtsverfahren.
Konflikte werden gewöhnlich in gegenseitigem Einvernehmen gelöst.

Q11 Konflikte werden für gewöhnlich...

(Bitte spezifizieren Sie auf einer Skala von 1 bis 7.)

... zu Gunsten des Kunden gelöst. | (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) | ... zu unseren Gunsten gelöst.

Q12 Bitte bewerten Sie die gewählte Komponente anhand der folgenden Kriterien auf einer Skala von 1 bis 7.

Diese Komponente ist...

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Q121 ein standardisiertes Produkt mit einem geringen Grad an Customization							ein spezialisiertes Produkt mit einem hohen Grad an Customization für ein bestimmtes Modell
Q122 technisch nicht komplex							technisch sehr komplex
Q123 benötigt wenig technischen Planungsaufwand und Fachkompetenz							benötigt erheblichen technischen Planungsaufwand und Fachkompetenz
Q124 wird selten verändert (keine Veränderung innerhalb von 5 Jahren)							wird oft verändert (jährlich, zweimal jährlich)
Q125 basiert auf Standardtechnologie							basiert auf hoch entwickelter Technologie

Q13 Inwieweit treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach auf die Kooperation zur Entwicklung dieser Komponente zu? Bitte spezifizieren Sie auf einer Skala von 1 (=stimme gar nicht zu) bis 7 (=stimme voll zu).

	stimme gar nicht zu	1	2	3	4	5	6	7	stimme voll zu
Q131 Die Produktentwicklung wurde maßgeblich gemeinsam mit unseren Kunden durchgeführt.									
Q132 Wir haben sehr viel Zeit aufgewendet, um die genauen Spezifikationen zu entwickeln.									
Q133 Wir haben sehr viel Zeit und Kapazität aufgewendet, um Fertigungs- und Designprozesse zu entwickeln.									
Q134 Durch die Produktion dieser Komponente wurde hohe Fachkompetenz erworben, die spezifisch für diese Beziehung ist.									

Q14 Inwieweit treffen folgende Aussagen auf die Marktbedingungen dieser Komponente zu?

	stimme gar nicht zu	1	2	3	4	5	6	7	stimme voll zu
Q141 Unsere Konkurrenten entwickeln ihre Produkttechnologien schnell weiter.									
Q142 Die Komponente hat einen kurzen Innovations- und Produktlebenszyklus.									
Q143 Diese Komponente hat sehr instabile Marktbedingungen.									
Q144 Der jährliche Bedarf an dieser Komponente ist nicht vorhersagbar.									
Q145 Der monatliche Bedarf an dieser Komponente ist stark schwankend.									

Q15 Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß Ihr UNTERNEHMEN und Ihr KUNDE die Entscheidungen in den folgenden Bereichen in Bezug auf die KOMPONENTE beeinflussen.

Bitte spezifizieren Sie auf einer Skala von 1(=Entscheidungen werden ausschließlich durch unser Unternehmen getroffen) bis 7 (=Entscheidungen werden ausschließlich durch unseren Kunden getroffen).

	Entscheidungen ausschließlich durch UNS	1	2	3	4	5	6	7	Entscheidungen ausschließlich durch den KUNDEN
Q151 Produktionsplanung in Bezug auf die Komponente									
Q152 Produktionsmanagement in Bezug auf die Komponente									
Q153 Lieferentscheidung									
Q154 Preis der Komponente									
Q155 Zahlungskonditionen									
Q156 Produktionstechnologie in Bezug auf die Komponente									
Q157 Produktionsprozess in Bezug auf die Komponente									
Q158 Produktdesign der Komponente									
Q159 Maßnahmen zur Qualitätskontrolle in Bezug auf die Komponente									
Q1510 Auswahl der Rohmaterialien und Vorprodukte									
Q1511 Lagerbestand (Rohmaterialien, Halbfabrikate, Fertigfabrikate)									

Q16 Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf die Beziehung zwischen Ihrem Unternehmen und dem Kunden in Bezug auf die gewählte Komponente zu?

	stimme gar nicht zu				stimme voll zu		
	1	2	3	4	5	6	7
Q161 Unsere Einrichtungen (Produktionsstätte, Lager, etc.) liegen in der Nähe der Produktionsstätte des Kunden.							
Q162 Wir haben beträchtlich in Produktionsanlagen investiert, um unsere Produktion an die Anforderungen des Kunden anzupassen.							
Q163 Wir haben sehr viel Zeit und Ressourcen aufgewendet, um die Anforderungen des Kunden bezüglich der Anlagen und Verfahren zur Qualitätskontrolle zu erfüllen.							
Q164 Wir haben beträchtlich in Lager- und Transportkapazitäten investiert, um die Anforderungen des Kunden zu erfüllen.							
Q165 Die Beziehung zu diesem Kunden ist durch viele Regeln und formelle Verfahren geprägt.							
Q166 Dieser Kunde gibt Bestellungen regelmäßig auf Grund von formalisierten Prozeduren ab.							
Q167 Lieferungen werden regelmäßig zu fixen Zeitpunkten durchgeführt.							
Q168 In keiner unserer Geschäftsbeziehungen mit dem Kunden werden die Vertragsbedingungen eingehalten.							
Q169 Im Vertrag ist die Liefermenge dieser Komponente innerhalb der Projektperiode festgelegt.							
Q1610 Die Zahlungsverpflichtung des Kunden ist vertraglich genau festgelegt.							
Q1611 Der Vertrag enthält detaillierte Regelungen über die Kompensation von Investitionen, die spezifisch für diesen Kunden gemacht wurden (Druckpressen, Formwerkzeuge, IT-Systeme etc.).							
Q1612 Der Vertrag enthält Details über die Produktionskosten dieser							

Komponente.

Q1613 Der Vertrag enthält detaillierte Regelungen bezüglich des Informationsaustausches über Preise und Marktbedingungen.	
Q1614 Der Vertrag enthält detaillierte Regelungen bezüglich der Auswahl von Sublieferanten für diese Komponente.	
Q1615 Der Vertrag enthält detaillierte Regelungen bezüglich der Aufgaben und der Einflussnahme der Vertragsparteien auf die Qualitätssicherung.	
Q1616 Die Vertragsparteien erwarten, dass Konflikte fair gelöst werden, selbst wenn keine Richtlinien vertraglich vereinbart werden.	
Q1617 Im Falle eines unerwarteten Umstands stimmen die Vertragsparteien überein, dass eine Lösung zum beiderseitigen Vorteil gefunden werden würde, selbst wenn diese den vertraglichen Bestimmungen widersprechen würde.	
Q1618 Beide Vertragsparteien stimmen überein, dass Probleme im Laufe der Vertragsbeziehung eher gemeinsam durch Kommunikation und Kooperation als durch reine Bezugnahme auf die Vertragsbestimmungen gelöst werden können.	
Q1619 Falls sich eine Gelegenheit ergeben würde, würde dieser Kunde unser Unternehmen unfair ausnutzen.	
Q1620 Meiner Meinung nach behandelt uns dieser Kunde nicht immer fair.	
Q1621 Zwischen uns und dem Kunden besteht eine effiziente Geschäftsbeziehung.	
Q1622 Es ist einfach, Aktivitäten mit diesem Kunden zu koordinieren.	
Q1623 Jede Geschäftsabwicklung zwischen den Vertragsparteien wird erfolgreich durchgeführt.	
Q1624 Insgesamt arbeiten wir und der Kunde gut zusammen, um unsere jeweiligen Aufgaben zu erledigen.	
Q1625 Jede Aktivität muss mit dem Kunden im Vorhinein abgesprochen werden.	
Q1626 In unserer Zusammenarbeit mit diesem Kunden müssen wir alle Angelegenheiten mit dem Partnerunternehmen absprechen, um eine Entscheidung treffen zu können.	
Q1627 Wir fühlen uns durch den Kunden überwacht um sicherzustellen, dass wir alle Vertragsbedingungen einhalten.	
Q1628 Es gibt hohe Strafen, falls die Verfahrensanweisungen des Kunden verletzt werden.	

Q1629 Sollte dieser Kunde seine Geschäftsbeziehung mit uns beenden, würde es nicht leicht sein, einen anderen Kunden zu finden.
 Q1630 Ein Verlust dieses Kunden würde den Verkauf dieser Komponente schwierig machen.
 Q1631 Dieser Kunde hat manchmal Fakten verändert, um zu bekommen was er wollte.
 Q1632 Dieser Kunde würde versuchen, neu zu verhandeln um einen Vorteil zu erlangen.
 Q1633 Dieser Kunde erfüllt seine Verpflichtungen bezüglich der vertraglichen Bestellmenge nicht.
 Q1634 Änderungen der Bestellmenge sind mit großen Schwierigkeiten und hohen Kosten verbunden.
 Q1635 Verhandlungen über Preise und Konditionen sind sehr zeitaufwändig und kompliziert.
 Q1636 Es ist schwierig, mit diesem Kunden genaue Spezifikationen der Komponente vertraglich zu vereinbaren.
 Q1637 Für den PPAP (Manual Production Part Approval Process) haben wir einen hohen Dokumentationsaufwand.
 Q1638 Jährliche Preissenkungen durch Effizienzsteigerungen sind auf Grund der anfangs vereinbarten Preise sehr schwer durchzusetzen.
 Q1639 Im Laufe der Geschäftsbeziehung werden die in der ursprünglichen Vertragsvereinbarung festgesetzten Bedingungen oft geändert.
 Q1640 Dieser Kunde stellt die Bezahlung des garantierten Lagerbestands ein, falls die Beziehung unerwartet beendet wird.
 Q1641 Bei Preissteigerungen der Subkomponenten erhöht dieser Kunde nicht den Preis der Endkomponente.
 Q1642 Dieser Kunde stellt die Bezahlung der ungedeckten Investitionskosten (spezielle Druckpresse, Formwerkzeuge etc.) ein, falls die Beziehung unerwartet beendet wird.
 Q1643 Die allgemeinen Kaufbedingungen sind zu Gunsten des Kunden ausgestaltet.
 Q1644 Wir haben die Verhandlungsmacht, einige Punkte aus der allgemeinen Kaufvereinbarung zu entfernen oder weitere hinzuzufügen.
 Q1645 Generell ist unsere Beziehung mit diesem Kunden zufriedenstellend.

Q1789 Die Leistungen beider Vertragsparteien sind im Vertrag sehr detailliert geregelt.

Q18 In folgenden Bereichen verfügen WIR über großes Know-How:

	stimme gar nicht zu						stimme voll zu	
	1	2	3	4	5	6	7	
Q181 Produktionsplanung in Bezug auf die Komponente								
Q182 Produktionsmanagement in Bezug auf die Komponente								
Q183 Produktionstechnologie in Bezug auf die Komponente								
Q184 Produktionsprozess in Bezug auf die Komponente								
Q185 Produktdesign der Komponente								
Q186 Qualitätskontrolle in Bezug auf die Komponente								
Q187 Auswahl der Rohmaterialien und Vorprodukte								

Q19 In folgenden Bereichen verfügt unser KUNDE über großes Know-How:

	stimme gar nicht zu						stimme voll zu	
	1	2	3	4	5	6	7	
Q191 Produktionsplanung in Bezug auf die Komponente								
Q192 Produktionsmanagement in Bezug auf die Komponente								
Q193 Produktionstechnologie in Bezug auf die Komponente								
Q194 Produktionsprozess in Bezug auf die Komponente								
Q195 Produktdesign der Komponenten								
Q196 Qualitätskontrolle in Bezug auf die Komponente								

Wir möchten uns für Ihre Unterstützung recht herzlich bedanken.

Email - Bei Interesse übermitteln wir Ihnen nach Abschluss der Untersuchung gerne die Ergebnisse. Bitte geben Sie hier Ihre Email-Adresse an:

Firma - Firmenname, Adresse, Telefonnummer (optional!):

Um den Fragebogen abzusenden, klicken Sie bitte auf den untenstehenden Button

Survey Powered By [Qualtrics](#)