

Experimentelle Ergebnisse zur Gender-Theorie in Supply-Chain-Verhandlungen

Immanuel Zitzmann, Alexander Dobhan

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Produktion und Logistik,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg, alexander.dobhan@uni-bamberg.de

1	Problemstellung	156
2	Gender-Theorie in Verhandlungen	157
3	Experimentelle Ergebnisse	159
4	Zusammenfassung und Ausblick	167
5	Literatur	167

Abstract:

Die Unternehmen der Logistikbranche besitzen auf Grund ihrer Verantwortung für die Materialflüsse zwischen den Produzenten eine besondere Bedeutung für die Supply Chain. Entsprechend häufig sind sie Teil einer Supply-Chain-Kooperation oder Initiatoren von Supply-Chain-Projekten. Für den Erfolg unternehmensübergreifender Projekte ist Vertrauen, aber auch die Vereinbarung über die Gewinnallokation von immenser Bedeutung. Letztere wird in Verhandlungen zwischen den beteiligten Akteuren im Rahmen der Anbahnungs- oder Vereinbarungsphase eines Supply-Chain-Projektes festgelegt. Das individuelle Verhandlungsergebnis für jeden Akteur hängt dabei von dem jeweiligen Verhandlungsführer und vom Verhandlungskontext ab. Bislang durchgeführte Studien lassen den Schluss zu, dass zumindest in anderen Kontexten sowohl der Verhandlungsausgang als auch der Verhandlungsprozess entscheidend vom Geschlecht der Verhandlungsführer abhängen. Ziel dieses Artikels ist es, zu überprüfen, inwieweit die Erkenntnisse der bislang veröffentlichten Studien auf den Kontext eines Supply-Chain-Projektes übertragbar sind. Dazu werden in diesem Beitrag theoretische Erkenntnisse und Ergebnisse eines Laborexperiments vorgestellt.

1 Problemstellung

Wettbewerb findet im 21. Jahrhundert nicht mehr auf regionaler oder nationaler Ebene statt, sondern im globalen Kontext.¹ Diese Entwicklung zwingt Unternehmen dazu, sich auf wertschöpfende Tätigkeiten zu fokussieren.² Unternehmensbereiche, die nicht zu den Kernkompetenzen zählen, wurden oder werden ausgelagert. Die dadurch entstehenden hoch spezialisierten Unternehmen können im Konkurrenzkampf nur überleben, wenn sie sich zu starken Supply Chains zusammenschließen.³ Der Wettbewerb findet daher zwischen den Supply Chains und nicht mehr zwischen einzelnen Unternehmen statt. Die erforderliche Koordination und Verknüpfung der einzelnen Akteure in einem Wertschöpfungsnetz ist hier von entscheidender Bedeutung.⁴ Durch die weltweiten Netzwerkstrukturen werden an die entsprechenden Kapazitätsträger zunehmend erhöhte Mobilitätsanforderungen gestellt.⁵ Die Unternehmen der Logistikbranche bilden die Schnittstelle zwischen den einzelnen Produzenten und auch zwischen den Produzenten und den Kunden. In keinem anderen Bereich herrscht deshalb eine derartig hohe Anforderung an die Mobilität der Kompetenz- und Kapazitätsträger⁶ – sei es als Kapitän eines Frachtschiffs, das Schiff selbst oder der Servicemitarbeiter, der je nach Bedarf an einem anderen Standort arbeitet. Eine Supply-Chain-Management-Abteilung, die die entsprechenden Prozesse koordiniert, existiert dennoch in nur relativ wenigen Unternehmen. Meist werden diese Aufgaben von den Schnittstellenfunktionen, wie Einkauf und Beschaffung, übernommen.⁷ Für die Koordination von physischen Güterflüssen ist die Logistik zuständig.

Doch unabhängig davon, welche Unternehmensfunktion die Koordination der Supply Chain übernimmt, ist diese von einer engen Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen geprägt. Dabei gilt es nicht nur einzelne Aktivitäten aufeinander abzustimmen, sondern auch grundsätzliche Vereinbarungen über die Kooperation zu treffen. Wichtig ist hier eine Übereinkunft, wie jeder einzelnen Akteure in einem Wertschöpfungsnetzwerk von dessen Erfolg profitieren können.⁸ Untersuchungen zeigen, dass sich der monetäre Erfolg einer Supply Chain nicht gleichmäßig auf die beteiligten Unternehmen verteilt. Stattdessen müssen Situationen betrachtet werden, in denen durch eine Kooperation Kosteneinsparungen auf Supply-Chain-Ebene realisiert werden können, jedoch einzelne Akteure Mehrkosten tragen müssen. Wird hier kein Ausgleich vorgenommen, so kommt keine Kooperation zwischen den Unternehmen zustande.⁹ Um diesem Ungleichgewicht entgegenzuwirken, müssen sogenannte Seitenzahlungen ausgehandelt werden, die in einer bilateralen Beziehung das Unternehmen erhält, welches die Mehrkosten trägt (Benachteiligter) und das Unternehmen zahlt, welches von der Kooperation

¹ Vgl. Mentzer et al. (2001), S. 2.

² Vgl. Quinn/Himer (1994), S. 43.

³ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662-663.

⁴ Vgl. Spekman et al. (1998), S. 55.

⁵ Vgl. Rao/Minakakis (2003), S. 61-63.

⁶ Vgl. Donges (1998), S.1, und Eekhoff (1998), S. 200.

⁷ Vgl. Lummus/Vokurka (1999), S. 12, und Macbeth (1994), S. 23-24.

⁸ Vgl. Cachon/Lariviere (2005), S. 31.

⁹ Vgl. Zelewski (2009), S. 17, oder Lambert/Cooper (2000), S. 82.

profitiert (Profiteur).¹⁰ Zur Bestimmung der Seitenzahlung im Speziellen und dem Treffen von Vereinbarungen zur Kooperation im Allgemeinen werden Verhandlungen zwischen den Unternehmen geführt, deren Prozess und Ausgang von zahlreichen Faktoren beeinflusst wird. Neben externen Einflüssen könnten persönliche Eigenschaften der Verhandlungsführer, wie zum Beispiel das Geschlecht, eine Rolle spielen.

In der Logistik sind nach Untersuchungen der Bundesvereinigung Logistik in Deutschland bei rund zwei Drittel der Unternehmen weniger als 40% der Mitarbeiter Frauen.¹¹ Wird berücksichtigt, dass Verhandlungen und Gespräche im Rahmen von Supply-Chain-Kooperationen i.d.R. auf der Ebene der Unternehmensführung oder mindestens vom mittleren Management geführt werden, so fällt das Bild extremer aus. Bei etwa 70% der Unternehmen liegt der Anteil der Frauen in Führungspositionen oder im mittleren Management unter 20%.¹² Das Statistische Bundesamt ordnet über alle Unternehmen unabhängig von der Branche etwa 30% der Führungskräfte weiblichen Stelleninhaberinnen zu.¹³ Die Existenz von gleichgeschlechtlichen wie auch geschlechtsübergreifenden Verhandlungen ist damit unbestritten. Gleichzeitig stellt sich aber auch die Frage, welche Effekte ein geringer Frauenanteil und damit die hohe Zahl an männlichen Verhandlungsführern auf das Verhandlungsergebnis und den Verhandlungsprozess ausüben.

Im Rahmen dieses Beitrags wird daher untersucht, wie sich das Geschlecht auf die Verhandlung über Seitenzahlungen im Rahmen einer bilateralen Kooperation in einer Supply Chain auswirkt. Dafür erfolgt im folgenden Abschnitt zunächst ein Überblick über bestehende Erkenntnisse bezüglich geschlechtsspezifischen Verhandlungserhaltens, bevor ein Laborexperiment zu Supply-Chain-Verhandlungen unter unvollständiger Information vorgestellt wird. Die Beschreibung geschlechtsspezifischer Experimentergebnisse und deren Einordnung in die bestehende Theorie zu geschlechtsspezifischem Verhandlungsverhalten geschieht anschließend.

2 Gender-Theorie in Verhandlungen

Die Gender-Theorie, die sich mit geschlechtsspezifischem Verhalten beschäftigt, kann in drei Strömungen eingeteilt werden, die biologische, eine soziologische sowie eine psychologische Perspektive.¹⁴ Determinanten wie Chromosomen, Keimdrüsen und Hormone bestimmen nach dem biologischen Ansatz menschliches Verhalten.¹⁵ Da in diesem Bereich Unterschiede zwischen Männern und Frauen offensichtlich sind, differiert auch das Verhalten beider Geschlechter.¹⁶ Der biologische Ansatz kommt dem traditionellen Verständnis des Begriffs „Ge-

¹⁰ Vgl. Sucky (2004), S. 199-200. Nach Fandel et al. (2009), S. 74-81, muss die Seitenzahlung keine direkte Zahlung sein, sondern könnte auch in Form von Rabatten geleistet werden.

¹¹ Vgl. Bundesvereinigung Logistik (2012), S. 2.

¹² Vgl. Bundesvereinigung Logistik (2012), S. 3.

¹³ Vgl. Mischke/Wingarter (2012), S. 27.

¹⁴ Vgl. Bernett et al. (1993), S. 795. Allgemeine theoretische Inhalte zur Gender-Theorie enthalten Gildemeister (2010) und West/Zimmerman (1987).

¹⁵ Vgl. Allemann-Tschopp (1979), S. 57-58.

¹⁶ Vgl. hierzu die Untersuchungen von Böing (2009), S. 56-60, Kasten (1996), S. 224, Degenhardt/Trautner (1979), S. 13 und S. 27 sowie Deaux (1976), S. 82-86.

schlecht“ am nächsten.¹⁷ Seit dem Aufkommen der Gender-Theorie und damit der nachfolgend erläuterten soziologisch-psychologischen Perspektive wird über das traditionell biologische Verständnis hinaus mit dem Geschlecht nicht nur eine biologische Beschreibung, sondern auch ein von der Gesellschaft geprägtes Rollenverständnis geprägt.¹⁸

Weil Verhalten nicht rein biologisch erklärt werden kann, sondern im Kontext der Gesellschaft und des Umfelds der betrachteten Personen zu sehen ist, müssen geschlechtsspezifische Verhaltensunterschiede auch aus soziologischer Perspektive analysiert und erklärt werden.¹⁹ Geschlechtsspezifische Handlungsmuster hängen demnach vom sozialen Gefüge einer Person ab.²⁰ Neben der biologischen und der soziologischen Perspektive zeigen verhaltensorientierte Theorien, dass geschlechtsspezifisches Verhalten mit psychologischen Faktoren erklärt werden kann.²¹ Diese Theorien fokussieren dabei vor allem die Entstehung und Entwicklung des individuellen Verhaltens als Ergebnis menschlichen Lernens und menschlicher Erziehung.²²

Jedes dieser theoretischen Erklärungsmuster lässt den Rückschluss auf geschlechtsspezifisches Verhalten zu. Diese Erkenntnisse bestätigen zahlreiche empirische Untersuchungen, die sich zumeist auf persönliche Gehaltsverhandlungen oder Preisverhandlungen im Auftrag eines Unternehmens beziehen. Im Rahmen von Laborexperimenten zu diesen Situationen wurde festgestellt, dass Frauen kooperativer als Männer agieren. Eine kooperative Verhandlungsweise beinhaltet zum Beispiel die Offenlegung von Informationen, eine längere Verhandlungsdauer und die Suche nach einer ausgeglichenen Lösung.²³ Im Gegensatz dazu verhandeln Männer sach- und gewinnorientierter.²⁴

Das geschlechtsspezifische Verhandlungsverhalten bedingt unterschiedliche Verhandlungsergebnisse. Die Verhandlungsergebnisse in den Laborexperimenten lassen den Rückschluss zu, dass die Auszahlung von Männern im Mittel höher ist als die der Frauen.²⁵ Die Ergebnisse weiblicher Akteure werden allerdings besser, wenn sie im Auftrag anderer Personen handeln und die Verhandlungen gut strukturiert sind.²⁶ Außerdem verursachen Frauen seltener Verhandlungsabbrüche als Männer.

¹⁷ In der englischen Sprache wird der Begriff „Sex“ für das biologisch orientierte Geschlechtsverständnis verwendet und „Gender“ für die soziologisch-psychologisch orientierte Unterscheidung zwischen Mann und Frau eingesetzt.

¹⁸ Vgl. Gildemeister (2010) und West/Zimmerman (1987).

¹⁹ Vgl. Rahman/Jackson (2010) oder Anderson/Hysock (2009).

²⁰ Vgl. Voeth/Herbst (2009), S. 59-62, und Watson (1994), S. 191-210.

²¹ Hier existieren wiederum verschiedene Erklärungsansätze. Die wichtigsten Ansätze im Bezug auf geschlechtsspezifisches Verhalten sind Bekräftigungs-, Imitations- und Identifikationstheorie sowie der Genderstereotyp und die kognitive Theorie.

²² Vgl. Degenhardt/Trautner (1979), S. 50, oder Athenstaedt/Alfermann (2011).

²³ Vgl. Kimmel et al. (1980) zur Länge von Verhandlungen und Neu et al. (1988) bezüglich der Offenlegung von Informationen.

²⁴ Vgl. Small et al. (2007), Bowles et al. (2005), Kray et al. (2001), Kings/Hinson (1994) und Rubin/Brown (1975).

²⁵ Vgl. Kray et al. (2002), Stuhlmacher/Walters (1999), Stuhlmacher et al. (1998), Kings/Hinson (1994), Neu et al. (1988) und Rubin/Brown (1975).

²⁶ Vgl. Amanatullah (2008) und Bowles et al. (2005).

Die Untersuchungen zeigen aber auch, dass sich Verhaltensunterschiede im Verhandlungsverlauf zunehmend neutralisieren.²⁷ Einen ausführlichen Überblick über die Gender-Theorie sowie die empirischen Untersuchungen enthält Kray (2007). Der kurze Literaturüberblick zur Gender-Theorie in Verhandlungen in diesem Abschnitt zeigt, dass zwar einige, auch empirische Erkenntnisse existieren, sich aber keine der Untersuchungen auf das Verhalten der beiden Geschlechter bei Verhandlungen über kollaborative Supply-Chain-Projekte bezieht. Deshalb werden im nachfolgenden Abschnitt Forschungshypothesen zur Gender-Theorie in Verhandlungen über kollaborative Supply-Chain-Projekte aufgestellt und dazu Ergebnisse eines Laborexperiments untersucht.

3 Experimentelle Ergebnisse

3.1 Forschungshypothesen

Die im Rahmen dieses Artikels zu untersuchenden Forschungshypothesen beziehen sich analog zu bisherigen theoretischen und empirischen Betrachtungen auf das Verhandlungsergebnis und den Verhandlungsprozess. Zunächst werden die Verhandlungsergebnisse untersucht. Wie im vorangegangenen Literaturüberblick aufgezeigt, erscheinen Unterschiede in den Verhandlungsergebnissen als wahrscheinlich. Daher lautet die erste Forschungshypothese:

Hypothese H1: Die Verhandlungsergebnisse von männlichen und weiblichen Verhandlungsführern in bilateralen Verhandlungen über Seitenzahlungen bei unvollständiger Information unterscheiden sich signifikant voneinander.

Um diese Aussage zu operationalisieren und zu prüfen, bedarf es mehrerer Subhypothesen. Grundsätzlich kann der Verhandlungsausgang mit drei Indikatoren beschrieben werden: die persönliche Auszahlung der Experimentteilnehmer, die Kosten des Unternehmens der zugrunde liegenden Entscheidungssituation und der Anteil der Verhandlungsabbrüche. Die bisher in anderen Kontexten durchgeführten Studien zeigen, dass männliche Experimentteilnehmer im Vergleich zu den weiblichen Experimentteilnehmern höhere persönliche Auszahlungen erzielen.²⁸ Entsprechend gestaltet sich Hypothese H1.1.

H1.1: In bilateralen Verhandlungen über Seitenzahlungen bei unvollständiger Information erzielen Männer signifikant höhere Auszahlungen als Frauen.

Bereits durchgeführte Untersuchungen lassen außerdem den Rückschluss zu, dass sich die Verhandlungsergebnisse ändern, wenn nicht die persönliche Auszahlung, sondern das Ergebnis des Unternehmens, das der Verhandlungsführer repräsentiert, betrachtet wird.²⁹ Das Ergebnis der Frauen verbessert sich laut vergangenen Studien offensichtlich, wenn diese im Auftrag anderer handeln. Auf der anderen Seite ist die persönliche Auszahlung von dem Unternehmenserfolg abhängig. Folglich ist hinsichtlich des Unternehmensergebnisses vorab keine klare Geschlechterreihenfolge erkennbar:

²⁷ Vgl. Feidakis/Tsaoussi (2009) und Koeszegi et al. (2007).

²⁸ Vgl. Small et al. (2007), Bowles et al. (2005), Kray et al. (2001), Kings/Hinson (1994) und Rubin/Brown (1975).

²⁹ Vgl. Amanatullah (2008).

H1.2: In bilateralen Verhandlungen über Seitenzahlungen bei unvollständiger Information unterscheidet sich der verhandlungsbezogene Gewinn der Unternehmen, die durch Männer repräsentiert werden, von dem Gewinn der Unternehmen, die von weiblichen Akteuren vertreten werden.

Als eindeutiger erweisen sich die theoretischen Ansätze und die in der Literatur beschriebenen Untersuchungsergebnisse im Hinblick auf die Verhandlungsabbrüche. Relativ durchgängig wird hier aus dem kooperativen Verhandlungsstil der Frauen eine geringere Abbruchquote im Vergleich zu den Männern abgeleitet.³⁰ Entsprechend lautet Hypothese H1.3:

H1.3: In bilateralen Verhandlungen über Seitenzahlungen bei unvollständiger Information ist die Abbruchquote bei weiblichen Verhandlungsführern niedriger als bei männlichen.

Unterscheiden sich die geschlechtsspezifischen Ergebnisse im gleichen Verhandlungskontext und in den gleichen Verhandlungssituationen voneinander, ist dies auf das Verhandlungsverhalten zurückzuführen. Entsprechend ergibt sich nachfolgende verhaltensbezogene Hypothese H2.

Hypothese H2: In bilateralen Verhandlungen über Seitenzahlungen bei unvollständiger Information unterscheidet sich das Verhandlungsverhalten der Männer von dem der Frauen.

Das Verhandlungsverhalten wird unter anderem durch die Zeit, die ein Akteur für die Abgabe eines Gebotes benötigt (Gebotsabgabezeit) und das Konzessionsverhalten bestimmt. Beide Kennzahlen werden in Subhypothesen einzeln betrachtet. Ein besseres Auszahlungsergebnis lässt darauf schließen, dass Männer weniger Konzessionen machen als Frauen. Allerdings werden im Rahmen des Konzessionsverhaltens nicht nur auszahlungsorientierte Konzessionen, sondern auch Konzessionen im Hinblick auf den verhandlungsabhängigen Unternehmensgewinn untersucht. Deshalb wird bei der Subhypothese H2.1, die sich auf das Konzessionsverhalten bezieht, keine eindeutige Reihung der Geschlechter vorgenommen. Weil außerdem nicht ausgeschlossen ist, dass sich das Verhandlungsverhalten zweier Akteure in einer Verhandlung gegenseitig beeinflusst, werden nachfolgend ausschließlich gleichgeschlechtliche Verhandlungen betrachtet.³¹

H2.1: Das Konzessionsverhalten der Männer unterscheidet sich in gleichgeschlechtlichen bilateralen Verhandlungen über Seitenzahlungen bei unvollständiger Information von dem der Frauen.

Eine relativ klare Tendenz lässt sich hingegen aus dem Theorieabschnitt im Hinblick auf die Gebotsabgabezeit ableiten. Das kooperative Verhalten der Frau impliziert eine längere Verhandlungsdauer, die auch durch eine längere Gebotsabgabezeit begründet sein könnte. Entsprechend lautet die Subhypothese H2.2.³²

³⁰ Vgl. Koeszegi et al. (2007) und Small et al. (2007).

³¹ Vgl. Feidakis/Tsaoussi (2009) und Koeszegi et al. (2007).

³² Vgl. Kimmel et al. (1980).

H2.2: Die Gebotsabgabezeit der Frauen ist in gleichgeschlechtlichen bilateralen Verhandlungen über Seitenzahlungen bei unvollständiger Information größer als die Gebotsabgabezeit der Männer.

Zur Überprüfung der aufgeführten Forschungshypothesen wird im nachfolgenden Abschnitt ein Laborexperiment beschrieben und dessen Ergebnisse erläutert.

3.2 Experimentdesign und Entscheidungssituation

Im betrachteten Laborexperiment wurden Verhandlungen über Seitenzahlungen simuliert, denen folgende Ausgangssituation zu Grunde lag: Zwei Unternehmen verhandeln über ein Supply-Chain-Projekt, durch das ein globaler Effizienzgewinn erzielt wird. Dieser globale Effizienzgewinn entspricht der Differenz der Mehrkosten, die einem der beiden Unternehmen (Benachteiligter) entstehen, und dem Zusatzgewinn des anderen Unternehmens, der die Mehrkosten übersteigt. Ziel der Verhandlungen ist die Einigung auf eine Seitenzahlung vom Profiteur an den Benachteiligten und damit die Realisierung des Projektes. Beide Akteure verhandeln im Rahmen verschiedener Informationsverteilungen, wobei in keiner Situation beide Akteure vollständige Informationen besitzen.³³ Um Lerneffekte und rundenübergreifende Kompensation bei der Untersuchung auszuschließen, agieren die Teilnehmer mit wechselnden Verhandlungspartnern. Jeder Teilnehmer erhält je nach Verhandlungsergebnis nach dem Experiment eine Auszahlung. Diese beträgt maximal 25 Euro, wenn ein Akteur seine Interessen durchsetzen kann, und minimal 0 Euro, wenn es zu keiner Einigung kommt oder das jeweilige Unternehmen durch die Einigung einen Verlust erwirtschaftet. Die Auszahlung orientiert sich am für das Unternehmen erzielten Gewinn.

Das gesamte Experiment folgt einem in der Literatur weit verbreiteten Vorgehen.³⁴ Für die Untersuchung wurde die Verhandlungsplattform www.mynegotiation.org entwickelt. Hiermit ist lediglich ein Austausch über die Höhe der Seitenzahlung möglich. Eine *Freitexteingabe* existiert nicht, jedoch die Möglichkeit, über einen Kalkulator zu ermitteln, welchen Wert die persönliche Auszahlung bei einer beliebigen Seitenzahlung annimmt. Im Rahmen der Durchführung des Experiments wurden als Experimentteilnehmer 60 Studierende aus wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen akquiriert, welche per Los einem PC-Arbeitsplatz in verschiedenen Räumen zugeordnet wurden. Die Verhandlung erfolgte jeweils mit einem anonymen Partner in einem anderen Raum.

Vor dem eigentlichen Experiment erhielten die Teilnehmer eine mündliche und *schriftliche* Einführung, die anhand eines Feedbackfragebogens überprüft wurde. Nach einer Testrunde begannen die Teilnehmer mit jeweils vier Verhandlungsrunden. Das Anfangsgebot gab dabei der Profiteur ab. Anschließend erfolgte eine abwechselnde Gebotsabgabe. Eine Verhandlung endete entweder mit einer Einigung oder dem Abbruch einer der beiden Parteien, eine zeitliche Begrenzung gab es nicht. Durch das Experiment konnten insgesamt 96 gültige Datensätze zu bilateralen Verhandlungsrunden über Seitenzahlungen gewonnen werden.

³³ Vorabauswertungen zeigen, dass die Informationsverteilung in diesem Experiment keinen Einfluss auf den Verhandlungsprozess und die Verhandlungsergebnisse besitzt, weshalb im weiteren Verlauf auf eine stärkere Differenzierung verzichtet wird.

³⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen von Bryman/Bell (2003) und Kühl (2009).

3.3 Ergebnisse

Zur Analyse der ersten Forschungshypothese werden zunächst die individuellen Auszahlungen der Experimententeilnehmer betrachtet. Die Ergebnisse deuten auf einen geschlechtsspezifischen Unterschied hin – allerdings entgegen der Subhypothese H1.1 nicht zu Gunsten der Männer, sondern zu Gunsten der Frauen. So liegen, wie Table 1 zeigt, sowohl der Mittelwert wie auch der Median des Auszahlungsbetrags der Frauen über dem der Männer. Insbesondere beim für Ausreißerwerte wenig anfälligen Median ist die Abweichung auffallend. Zur Überprüfung, ob diese Differenz zwischen den beiden Stichproben signifikant ist, lässt sich der Mann-Whitney-U-Test durchführen.³⁵ Der Hypothesentest ergibt einen Wert von 0,78 und damit keine Signifikanz.

Individuelle Auszahlung	Weiblich	Männlich
Mittelwert	10,14	9,69
Standardabweichung	8,64	9,01
Median	10,42	3,65
Testergebnis	Mann-Whitney-U: $p=0,78$	

Table 1: Individuelle Auszahlung der Experimententeilnehmer³⁶

Bei der vorhergehenden Analyse wurden alle Verhandlungsarten, also gleichgeschlechtliche und geschlechtsübergreifende Verhandlungen, betrachtet. Wird die Analyse auf geschlechtsübergreifende Verhandlungen fokussiert, ergibt sich ein deutlich differenzierteres Bild.

Auszahlung (männlich-weiblich)	Weiblich	Männlich
Mittelwert	8,03	13,04
Standardabweichung	9,53	9,29
Median	1,75	16,45
Testergebnis	Wilcoxon-Vorzeichen-Rang: $p=0,13$	

Table 2: Auszahlung der Experimententeilnehmer aus geschlechtsübergreifenden Verhandlungen

Mittelwert und Median zeigen eine eindeutig höhere Auszahlung zu Gunsten der Männer (Table 2). In sieben Runden ist die Auszahlung der Frauen höher, in zwölf Runden die der Männer. Das spricht für höhere Auszahlungen der Männer. Dieser Unterschied erweist sich aber beim Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test als nicht-signifikant.³⁷ Daher ist die Subhypothese H1.1 zu verwerfen.

Nachdem die Betrachtung der Auszahlung keinen signifikanten Unterschied offenbarte, werden zur Prüfung von Hypothese H1.2 die verhandlungsabhängigen Gewinne der Unternehmen, die von den Experimententeilnehmern repräsentiert werden, betrachtet. Um hier eine Analyse vornehmen zu können, müssen die Gewinne auf Grund der unterschiedlichen Gewinn-

³⁵ Field (2005), S. 296-302 sowie 526-531. Für alle nachfolgenden Stichproben und falls notwendig Stichprobendifferenzen konnte keine Normalverteilung nachgewiesen werden. Entsprechend werden im Folgenden durchgängig nicht-parametrische Tests eingesetzt.

³⁶ In allen nachfolgenden Analysen – außer der Untersuchung zu den Verhandlungsabbrüchen – werden Verhandlungsabbrüche nicht mitberücksichtigt.

³⁷ Vgl. Kähler (2004), S. 325-330. Es liegen hier abhängige Stichproben vor und die Differenz der Werte ist nicht normalverteilt. Daher ist der Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test zu verwenden.

funktionen normiert werden. Deshalb wird das Maß P_{sc} eingeführt. Es beschreibt den relativen Gewinn eines Unternehmens im Vergleich zum Gesamtgewinn der Supply Chain. Aus der Perspektive des Benachteiligten wird P_{sc} wie folgt berechnet:

$$P_{sc} = \frac{\text{Seitenzahlung} - \text{Kosten}_{\text{Benachteiligter}}}{\text{Gewinn}_{\text{Profiteur}} - \text{Kosten}_{\text{Benachteiligter}}}$$

Die Berechnung des relativen Gewinns des Profiteurs erfolgt analog dazu:

$$P_{sc} = \frac{\text{Gewinn}_{\text{Profiteur}} - \text{Seitenzahlung}}{\text{Gewinn}_{\text{Profiteur}} - \text{Kosten}_{\text{Benachteiligter}}}$$

Unabhängig davon, ob ein Akteur Profiteur oder Benachteiligter ist, repräsentiert ein hohes P_{sc} ein gutes Ergebnis für das jeweilige Unternehmen.

Individuelles Psc	Weiblich	Männlich
Mittelwert	-0,08	1,14
Standardabweichung	2,46	1,85
Median	0,35	0,63
Testergebnis	Mann-Whitney-U: p=0,03	
Effektstärke	r=0,25	

Table 3: Relativer, individueller Gewinn der repräsentierten Unternehmen

Der Mittelwert und insbesondere der Median von P_{sc} sind für die Unternehmen, die durch männliche Akteure vertreten werden, deutlich höher. In Table 3 ist zu sehen, dass auch der Mann-Whitney-U-Test den Unterschied zwischen den Geschlechtern als signifikant mit einer Effektstärke von 0,25 bestätigt. Dies deutet auf die Gültigkeit der Subhypothese H1.2 hin. Bevor diese bestätigt wird, lässt sich die Gewinnabweichung der den jeweiligen Akteuren zugeordneten Unternehmen durch eine Analyse der geschlechtsübergreifenden Verhandlungen überprüfen. Die Ergebnisse aus Tabelle 4 führen zu den gleichen Aussagen. Sowohl Mittelwert wie auch Median liegen bei Männern deutlich über denen der Frauen. Zudem bestätigt der Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test auf einem Signifikanzniveau von 0,03 und mit einer Effektstärke von 0,35 den Unterschied. Daher wird H1.2 bestätigt.

P_{sc} (weiblich-männlich)	Weiblich	Männlich
Mittelwert	-0,74	1,74
Standardabweichung	2,42	2,42
Median	0,22	0,78
Testergebnis	Wilcoxon-Vorzeichen-Rang: p=0,03	
Effektstärke	r=0,35	

Table 4: Relativer Gewinn der repräsentierten Unternehmen in geschlechtsübergreifenden Verhandlungen

Weder die auszahlungsorientierte Auswertung noch die gewinnorientierte Analyse lässt Rückschlüsse auf die Verhandlungsabbrüche zu. Deshalb wird zur Überprüfung von Hypothese 1.3 die Häufigkeit der Verhandlungsabbrüche bei Frauen und bei Männern miteinander verglichen. Verhandlungspartnerunabhängig deutet eine Abbruchquote von 54,3% bei den Frauen

im Vergleich zu 60,2% bei den Männern darauf hin, dass weibliche Akteure weniger Verhandlungsabbrüche produzieren. Deutlicher ist dieser Unterschied bei der Betrachtung von gleichgeschlechtlichen Verhandlungen. In Abbildung 1 ist zu sehen, dass nur 40 % der Verhandlungen zwischen Frauen (WW-Verhandlungen), aber 55% der Verhandlungen zwischen Männern (MM-Verhandlungen) abgebrochen werden. Da beide Datensätze darauf hindeuten, dass es bei Frauen zu weniger Verhandlungsabbrüchen kommt, kann H1.3 bestätigt werden.

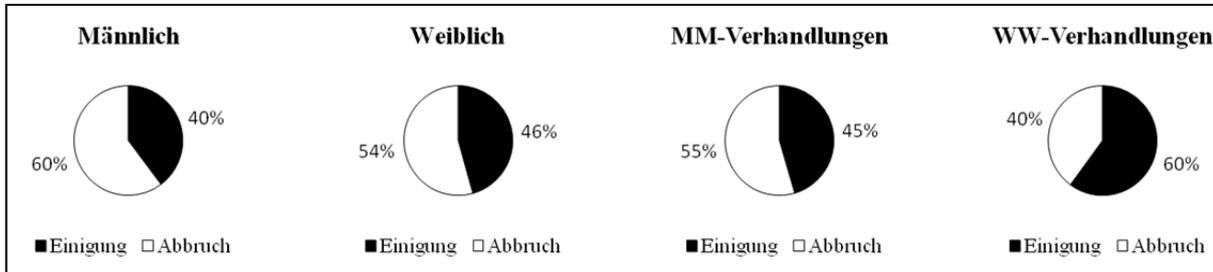


Figure 1: Verhältnis der Einigungen und Abbrüche

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass die Forschungshypothese H1, dass sich im Rahmen von bilateralen Verhandlungen über Seitenzahlungen bei unvollständiger Information die Verhandlungsergebnisse beider Geschlechter unterscheiden, zumindest für das Gewinnorientierte Ergebnis und die Abbruchquote bestätigen. Hinsichtlich der Auszahlung als Ergebnis konnte kein signifikanter Unterschied festgestellt werden.

Die Ergebnisunterschiede könnten mit dem Verhandlungsverhalten der Akteure zusammenhängen. Forschungshypothese H2 bezieht sich deshalb auf das geschlechtsspezifische Verhandlungsverhalten. Um dieses zu analysieren, wird zunächst das Konzessionsverhalten der Teilnehmer betrachtet. Die Normierung einer Konzession auf das Startgebot sorgt für die Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Gewinnsituationen. Dabei bezieht die Untersuchung sowohl die Auszahlungen der Experimentteilnehmer als auch die Gewinne der Unternehmen mit ein. Um Einflüsse beider Geschlechter aufeinander auszuschließen, werden nachfolgend vor allem gleichgeschlechtliche Verhandlungen betrachtet.

Auszahlungsbezogene Konzession	Weiblich-weiblich	Männlich-männlich
Mittelwert	0,11	0,07
Standardabweichung	0,24	0,14
Median	0,048	0,02
Testergebnis	Mann-Whitney-U: p=0,00	
Effektstärke	r=0,19	

Table 5: Auszahlungsbezogene Konzession in gleichgeschlechtlichen Verhandlungen

Der Vergleich des auszahlungsorientierten Konzessionsverhaltens in Tabelle 5 zeigt, dass sich Männer restriktiver verhalten als Frauen. Der entsprechende Hypothesentest bestätigt dies signifikant bei einer Effektstärke von 0,19. Werden die Gewinne der repräsentierten Unternehmen analysiert, so ergibt sich ein gegensätzliches Bild.

Gewinnbezogene Konzession	Weiblich-weiblich	Männlich-männlich
Mittelwert	3,82	34,67
Standardabweichung	24,43	129,12
Median	0,04	0,07
Testergebnis	Mann-Whitney-U: p=0,54	

Table 6: Gewinnbezogene Konzession in gleichgeschlechtlichen Verhandlungen

Wie in Table 6 zu sehen ist, liegen Mittelwert und auch der Median der Frauen unter den Werten für Männer. Der sehr große Unterschied des Mittelwerts ist dabei auf einzelne Extremwerte zurückzuführen. Entsprechend ist wenig überraschend, dass kein signifikanter Unterschied zwischen den Stichproben vorherrscht. Forschungshypothese 2.1 kann dementsprechend nur hinsichtlich des Auszahlungsorientierten nicht aber im Bezug auf das Gewinnorientierte Konzessionsverhalten bestätigt werden.

Als zweiter Aspekt des Verhandlungsverhaltens wird die Gebotsabgabezeit und damit Hypothese 2.2 untersucht. Sowohl die Mittelwerte als auch die Mediane beider Stichproben unterscheiden sich offensichtlich voneinander. Die Stichprobenunterschiede erweisen sich im Rahmen des Mann-Whitney-U-Tests als signifikant. Die Effektstärke beträgt 0,24. Subhypothese 2.2 wird damit bestätigt.

Gebotsabgabezeit	Weiblich-weiblich	Männlich-männlich
Mittelwert	29,42	24,78
Standardabweichung	16,30	17,41
Median	25,00	19,00
Testergebnis	Mann-Whitney-U-Test: p=0,00	
Effektstärke	0,24	

Table 7: Gebotsabgabezeit in gleichgeschlechtlichen Verhandlungen

Die Ergebnisse zeigen, dass Hypothese 2 im Hinblick auf das Auszahlungsorientierte Konzessionsverhalten und die Gebotsabgabezeit bestätigt werden kann, im Bezug auf das mengenorientierte Konzessionsverhalten aber verworfen werden muss.

3.4 Interpretation und Implikation

Die Ergebnisse des Experiments bestätigen größtenteils die in der Literatur verbreitete Auffassung, dass Männer sach- und ergebnisorientiert, Frauen hingegen kooperativ verhandeln. Konkret zeigt sich das im Hinblick auf die Verhandlungsergebnisse.

Wie zum Beispiel bei Small et al. (2007) oder Kings/Hinson (1994) deuten die Ergebnisse auf eine Überlegenheit der Männer im Hinblick auf die gewinnorientierten Ergebnisse bei geringer und in geschlechtsübergreifenden Verhandlungen sogar mittlerer Effektstärke.³⁸ Dass die Verhandlungen im Auftrag eines Unternehmens erfolgen und nur indirekt in Form der Auszahlung für die Teilnehmer selbst, lässt das Ergebnis der Frauen in den Verhandlungen, in

³⁸ Vgl. Small et al. (2007), Bowles et al. (2005), Kray et al. (2001), Kings/Hinson (1994) und Rubin/Brown (1975).

denen eine Einigung erzielt wird, nicht besser werden.³⁹ Offensichtlich war für die Teilnehmer die Auszahlung auf Grund des Auszahlungskalkulators und der permanenten Information über den aktuellen Auszahlungsstand so präsent, dass der eigentliche Auftrag nur eine untergeordnete Rolle spielte.

Eindeutige Konformität mit den Ergebnissen der Literatur weist der geringere Anteil an Verhandlungsabbrüchen bei Frauen auf. Dies ist ein Indiz für ein kooperativeres Verhalten der Frauen.⁴⁰

Überraschender ist das Ergebnis bezüglich der Auszahlungen. Hier zeigt sich bei der Betrachtung aller Verhandlungsrunden ohne Abbrüche kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Geschlechtern. Die deskriptiven Kennzahlen Mittelwert und Median lassen sogar darauf schließen, dass die Frauen eine leicht höhere Auszahlung besitzen. Dies hängt mit der Begrenzung der Auszahlung auf den Bereich von 0 bis 25 Euro und der Berücksichtigung aller Verhandlungsrunden, also auch der gleichgeschlechtlichen, zusammen. Werden alleine die geschlechtsübergreifenden Verhandlungen in die Untersuchung miteinbezogen, verändern sich die deskriptiven Kennzahlen zu Gunsten der Männer, auch wenn der Mann-Whitney-U-Test keinen signifikanten Unterschied der Stichproben anzeigt. Im Gegensatz zu P_{sc} sinkt die Auszahlung auf 0 Euro, falls die Seitenzahlung nur die Kosten deckt, den Gewinn aufbraucht oder sogar Verluste entstehen, und maximal 25 Euro, falls keine Seitenzahlung oder eine Seitenzahlung, die größer als das 2,5-fache der Mehrkosten des Benachteiligten, ist, geleistet werden. Das Auftreten einiger dieser Fälle führt zu den unterschiedlichen Ergebnissen zwischen P_{sc} und der Auszahlung. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die deskriptiven Kennzahlen für geschlechtsübergreifende Verhandlungen den Erkenntnissen der Literatur zumindest nicht widersprechen.⁴¹

In bisher veröffentlichten Studien wird das Verhalten der Frauen überwiegend mit kooperativ beschrieben.⁴² Die Ergebnisse zu den Verhandlungsabbrüchen bestätigen die Übertragbarkeit auch für den vorliegenden Kontext einer Supply-Chain-Kooperation. Auch die längere Gebotsabgabezeit der Frauen und das großzügigere auszahlungsorientierte Konzessionsverhalten gleichen den bisherigen Erkenntnissen zu einem kooperativen Verhalten der Frauen im Vergleich zu einem auszahlungs- und sachorientiertem Verhalten der Männer. Weniger Anknüpfungspunkte an bisherige Studien liefert dagegen der fehlende Stichprobenunterschied im Hinblick auf das gewinnorientierte Konzessionsverhalten. Dies könnte allerdings mit dem auszahlungsorientiertem Verhalten der Männer zu tun haben, die weniger das Unternehmensergebnis und vielmehr die eigene Auszahlung im Blick haben.⁴³

An allen signifikanten Ergebnissen dieses Laborexperiments ist bemerkenswert, dass die geschlechtsspezifischen Unterschiede auftreten, obwohl die Verhandlungen völlig anonym stattfinden und somit die situative, gesellschaftliche Geschlechterrolle nicht durch das Geschlecht

³⁹ Vgl. Amanatullah (2008).

⁴⁰ Vgl. Koeszegi et al. (2007) und Small et al. (2007).

⁴¹ Vgl. Small et al. (2007), Bowles et al. (2005), Kray et al. (2001), Kings/Hinson (1994) und Rubin/Brown (1975).

⁴² Vgl. Kimmel et al. (1980) und Neu et al. (1988).

⁴³ Beides ist zwar gekoppelt, aber es wurde bereits zuvor auf die Problematik der Extremwerte hingewiesen.

des Verhandlungspartners beeinflusst werden kann.⁴⁴ Dies spricht dafür, dass die Unterschiede im Verhalten weitgehend unabhängig vom Verhandlungspartner auftreten. Diese Erkenntnis wird durch die Ergebnisse zu gleichgeschlechtlichen Verhandlungen noch bestärkt.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass sowohl die bisher in anderen Kontexten durchgeführten Studien als auch das Laborexperiment dieser Arbeit auf geschlechtsspezifisches Verhalten hindeuten. Dies lässt den Rückschluss zu, dass Frauen die besseren Verhandler sind, wenn es darum geht, überhaupt eine Einigung zu erzielen und Männer überlegen verhandeln, wenn das Unternehmensziel stark mit den persönlichen Zielen des Verhandlungsführers verknüpft ist. Entsprechend dieser Erkenntnis können in der Praxis Verhandlungsführer unter Berücksichtigung ihres Geschlechts ausgewählt werden. Zukünftig ist zu erforschen, inwieweit sich diese Unterschiede nicht nur im Labor, sondern auch in den Unternehmen direkt niederschlagen und ob mögliche Nachteile eines Geschlechts in den jeweiligen Verhandlungssituationen durch gezieltes Verhandlungstraining reduziert oder sogar kompensiert werden können.

5 Literatur

- Allemann-Tschopp, A. (1979): *Geschlechtsrollen. Versuch einer interdisziplinären Synthese*, Bern.
- Amanatullah, E. T. (2008): *Negotiating gender stereotypes: Other-advocacy reduces social constraints on woman in negotiations*, in: *Academy of Management Proceedings*, 2008, S. 1–6.
- Anderson, M. L./Hysock, D. (2009): *Thinking about Women. Sociological Perspectives on Sex and Gender*, Boston u. a.
- Athenstaedt, U./Alfermann, D. (2011): *Geschlechterrollen und ihre Folgen*, Stuttgart.
- Bernett, R. C./Marshall, N. L./Raudenbush, S. W./Brennan, R. T. (1993): *Gender and the Relationship Between Job Experiences and Psychological Distress*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 5, S. 794–806.
- Böing, S. (2009): *Grundlagen zur Geschlechts- und Genderproblematik in Unternehmen*, Köln.
- Bowles, H. B./Babcock, L./McGinn, K. L. (2005): *Constraints and Triggers*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 6, S. 951–965.
- Bryman, A./Bell, E. (2003): *Business research methods*, Oxford.
- Bundesvereinigung Logistik (2012): *Management Summary zur Fokusgruppenbefragung "Frauen in der Logistik" – Ein Arbeitgeber mit Potenzial für Frauen – der Wirtschaftsbereich Logistik. Eine Fokusgruppenbefragung der Bundesvereinigung Logistik (BLV) e. V.*
- Cachon, G. P./Lariviere, M. A. (2005): *Supply Chain Coordination with Revenue-Sharing Contracts: Strengths and Limitations*, in: *Management Science*, 51, 1, S. 30–44.

⁴⁴ Vgl. Kray et al. (2002) und Kray et al. (2001).

- Deaux, K. (1976): *The Behavior of Woman and Men*, Balmont.
- Degenhardt, A./Trautner, H. M. (1979): *Geschlechtstypisches Verhalten*, München.
- Donges, J. B. (1998): Was heißt Globalisierung, in: Donges, Juergen B./Freytag, Andreas (Hrsg.): *Die Rolle des Staates in einer globalisierten Wirtschaft*, S. 1–8.
- Dyer, J. H./Singh, H. (1998): *The Relation View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage* in: *Academy of Management Review*, 23, 4, S. 660–679.
- Eekhoff, J. (1998): Bedroht die Globalisierung eine nationale Sozialpolitik?, in: Donges, Juergen B./Freytag, Andreas (Hrsg.): *Die Rolle des Staates in einer globalisierten Wirtschaft*, S. 199–216.
- Fandel, G./Giese, A./Raubenheimer, H. (2009): *Supply Chain Management – Strategien – Planungsansätze – Controlling*, Berlin.
- Feidakis, A./Tsaoussi, A. (2009): *Competitiveness, Gender and Ethics in Legal Negotiations*, in: *International Negotiation*, 14, 3, S. 537–570.
- Field, A. (2005): *Discovering Statistics Using SPSS*, London u. a.
- Gildemeister, R. (2010): *Doing Gender*, in: Becker, R./Kortendiek, B. (Hrsg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*, Teil I, A, S. 137–145.
- Kähler, W. M. (2004): *Statistische Datenanalyse – Verfahren verstehen und mit SPSS gekonnt einsetzen*, Wiesbaden.
- Kasten, H. (1996): *Weiblich-Männlich: Geschlechtsrollen und ihre Entwicklung*, Hemsbach.
- Kimmel, M. J./Pruitt, D. G./Magenau, J. M./Konar-Goldband, E./Carnevale, P. J. (1980): *Effects of Trust, Aspiration, and Gender on Negotiation Tactics*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 1, S. 9–22.
- Kings, W./Hinson, T. (1994): *The Influence of Sex and Equity Sensitivity on Relationship Preferences – Assessment of Opponent and Outcomes in a Negotiation Experiment*, in: *Journal of Management*, 20, 3, S. 603–624.
- Koeszegi, S. T./Pesendorfer, E. M./Stolz, S. W. (2007): *Gender Saliency in Electronic Negotiations*, in: *Electronic Markets*, 16, 3, S. 173–185.
- Kray, L. J. (2007): *Leading through negotiation: Harnessing the power of gender stereotypes*, in: *California Management Review*, 50, 1, S. 159–173.
- Kray, L. J./Galinsky, A./Thompson, L. (2002): *Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration*, in: *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 2, S. 386–409.
- Kray, L. J./Thompson, L./Galinsky, A. (2001): *Battle of Sexes*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 6, S. 942–958.
- Kühl, S. (2009): *Experiment*, in: Kühl (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*, S. 534–557.
- Lambert, D. M./Cooper, M. C. (2000): *Issues in Supply Chain Management*, in: *Industrial Marketing Management*, 29, 1, S. 65–83.
- Lumms, R. R./Vokurka, R. J. (1999): *Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines*, in: *Industrial Management & Data Systems*, 99, 1, S. 11–17.

- Macbeth, D. K. (1994): The role of purchasing in a partnering relationship, in: *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1, 1, S. 19–25.
- Mentzer, J. T./DeWitt, W./Keebler, J. S./Min, S./Nix, N. W./Smith, C. D./Zacharia, Z. G. (2001): Defining Supply Chain Management, in: *Journal of Business Logistics*, 22, 2, S. 1–25.
- Mischke, J./Wingenter, C. (2012): *Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt – Deutschland und Europa*, Wiesbaden.
- Neu, J./Graham, J. L./Gilly, M. C. (1988): The influence of Gender on Behavior and Outcomes in a Retail-Buyer-Seller Negotiation Simulation, in: *Journal of Retailing*, 64, 4, S. 427–451.
- Quinn, J. B./Himer, F. G. (1994): Strategic Outsourcing, in: *Sloan Management Review*, 35, 4, S. 43–55.
- Rahman, M./Jackson, S. (2010): *Gender & Sexuality – Sociological Approaches*, Cambridge.
- Rao, B./Minakakis, L. (2003): Evolution of Mobile Location-based Services, in: *Communications of the ACM*, 46, 12, S. 61–65.
- Rubin, J. Z./Brown, B. R. (1975): *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, London.
- Small, A. D./Babcock, L./Gettman, H./Gelfand, M. (2007): Who Goes to the Bargaining Table? The influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 4, S. 600–613.
- Spekman, R. E./Kamauff Jr, J. W./Myhr, N. (1998): An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships, in: *Supply Chain Management: An International Journal*, 3, 2, S. 53–67.
- Stuhlmacher, A. F./Walters, A. E. (1999): Gender Differences in Negotiation Outcome, in: *Personal Psychology*, 52, 3, S. 653–677.
- Stuhlmacher, A. F./Walters, A. E./Meyer, L. L. (1998): Gender and negotiator competitiveness, in: *Organizational Behavior and Human Decision*, 76, 1, S. 1–29.
- Sucky, E. (2004): *Koordination in Supply Chains – Spieltheoretische Ansätze zur Ermittlung integrierter Bestell- und Produktionspolitiken*, Wiesbaden.
- Voeth, M./Herbst, U. (2009): *Verhandlungsmanagement – Planung, Steuerung und Analyse*, Stuttgart.
- Watson, C. (1994): Gender Differences in Negotiating Behavior and Outcomes: Fact or Artifact?, in: Taylor, A./Beinstein-Miller, J. (Hrsg.): *Conflict and gender*, Cresskill.
- West, C./Zimmerman, D. H. (1987): Doing Gender, in: *Gender and Society*, 1, 2, S. 125–151.
- Zelewski, S. (2009): *Faire Verteilung von Effizienzgewinnen in Supply-Webs – Ein spieltheoretischer Ansatz auf der Basis des τ -Werts*, Berlin.