MATTHIAS KRÄKEL

Organisation und Management

6. Auflage

MOHR SIEBECK

NEUE ÖKONOMISCHE GRUNDRISSE

Neue ökonomische Grundrisse

Herausgegeben von

Jürgen Eichberger und Werner Neus

Matthias Kräkel

Organisation und Management

6., überarbeitete und ergänzte Auflage

Mohr Siebeck

Matthias Kräkel, geboren 1965; Studium der Wirtschaftswissenschaften in Hannover; 1992 Promotion; 1997 Habilitation; seit 1997 Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bonn.

e-ISBN PDF 978-3-16-153976-3
ISBN 978-3-16-153975-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über *http://dnb.dnb.de* abrufbar.

1. Auflage 1999
2. Auflage 2004 (neu bearbeitet und erweitert)
3. Auflage 2007 (überarbeitet und erweitert)
4. Auflage 2010 (überarbeitet und ergänzt)
5. Auflage 2012 (überarbeitet und ergänzt)

© 2015 Mohr Siebeck Tübingen. www.mohr.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Buch wurde von Gulde Druck in Tübingen auf alterungsbeständiges Werkdruckpapier gedruckt und gebunden.

Vorwort

Die Neue Institutionenökonomik hat in den vergangenen Jahren auch im deutschsprachigen Raum immer stärkere Beachtung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre gefunden. Einige betriebswirtschaftliche Teildisziplinen wie die Finanzierungstheorie haben schon seit längerem auf institutionenökonomische Erkenntnisse zurückgegriffen. Andere Teildisziplinen wie beispielsweise Personal, Organisation und Management dagegen taten sich mit der Beachtung der Neuen Institutionenökonomik lange Zeit eher schwer. Dies verwundert umso mehr, als einige der grundlegenden institutionenökonomischen Ergebnisse gerade auf den zuletzt genannten Gebieten erzielt wurden. Nur exemplarisch sei in diesem Zusammenhang auf die Arbeiten von WILLIAMSON und ALCHIAN/DEMSETZ verwiesen.

Seit Beginn der 90er Jahre hat die Neue Institutionenökonomik nun auch vereinzelt in Lehrbüchern zu „Organisation und Management" Einzug gefunden. Genau genommen liegen mit MILGROM/ROBERTS (1992), BRICKLEY/SMITH/ZIMMERMAN (1997) und PICOT/DIETL/FRANCK (1997) drei Lehrbücher zum Bereich „Organisation und Management" vor, die den Rückgriff auf institutionenökonomische Ergebnisse auf ihre Banner geschrieben haben. Dies impliziert natürlich die Frage, warum noch ein viertes Lehrbuch hierzu notwendig ist. Ohne genauer zwischen den drei genannten Lehrbüchern diskriminieren zu wollen, sei zur Beantwortung der Frage mit MILGROM/ROBERTS (1992) das wohl bekannteste der drei Bücher betrachtet. Dieses Buch bietet ohne Frage eine brillante sowie umfassende Diskussion von Organisations- und Managementproblemen aus institutionenökonomischer Sicht und liest sich zudem außerordentlich gut, wozu insbesondere die zahlreichen empirischen Beispiele beitragen. Gerade aus dieser Stärke des Buches von MILGROM und ROBERTS kann jedoch eine nicht unbeachtliche Gefahr für Studierende entstehen, denen die Grundlagen der Neuen Institutionenökonomik fehlen und die dennoch auf MILGROM/ROBERTS (1992) zugreifen. Diese Studierenden haben – im Gegensatz zu den beiden Autoren – nicht die betreffenden Modellstrukturen im Hinterkopf, die den Ausführungen des Lehrbuches zugrunde liegen. Weil nun das Lesen des Buches jedoch so gut vonstatten geht, mag mancher Studierende zur Einsicht gelangen, nach der Lektüre des Buches die institutionenökonomischen Aspekte des Bereichs „Organisation und Management" vollständig durchdrungen zu haben. Dass es sich auf Seiten der Studierenden hierbei teilweise um einen Trugschluss handelt, belegen zumindest meine Erfahrungen mit der Verwendung von MILGROM/ROBERTS (1992) in der Lehre. Genau hieraus entstand die Motivation für ein eigenes Lehrbuch zu „Organisation und Management". Das vorliegende Buch betont daher mehr die institutionenökonomischen, modelltheoretischen Grundlagen, die für ein tiefergehen-

des Verständnis von Organisations- und Managementproblemen sowie zum Entwickeln einzelner Lösungsansätze notwendig sind. Insofern stellt es eine Art Ergänzung zum Lehrbuch von MILGROM und ROBERTS dar. Die formalen – mathematischen sowie spieltheoretischen – Anforderungen für den Leser wurden trotz der modelltheoretischen Orientierung auf ein Minimum beschränkt. Das Buch ist mit den mathematischen Kenntnissen, die im Rahmen eines wirtschaftswissenschaftlichen Grundstudiums erworben werden, ohne Probleme zu verstehen. Zudem werden einzelne vertiefende Aspekte in Exkursen behandelt, die vom Leser auch übersprungen werden können, ohne dass darunter das Gesamtverständnis des Buches leidet.

Ziel des Buches ist es, die Entstehung von Organisationen im Sinne der Neuen Institutionenökonomik zu erklären (Kapitel II) und deren grundlegende Probleme zu diskutieren (Kapitel III und IV). Ferner soll im Falle der Publikumsgesellschaft die besondere Problematik diskutiert werden, die sich aus der Trennung von Eigentum und Unternehmensführung ergibt (Managementprobleme, Kapitel V). Da die Neue Institutionenökonomik letztlich eine Vielzahl von Organisationsformen zu erklären vermag, soll in Kapitel VI im Rahmen einer komparativen Institutionenanalyse auf weitere, spezielle Organisationsformen eingegangen werden. Den Kern des Buches bilden – auch vom Seitenumfang her – die Kapitel III und IV zu Organisationsproblemen. Hier werden die modelltheoretischen Grundlagen erarbeitet, die nicht nur die wichtigsten Organisationsprobleme beschreiben, sondern die großenteils auch die Basis für die Diskussion der Managementprobleme sowie der alternativen Organisationsformen in den Folgekapiteln bilden. Dies erklärt auch den leichten methodischen Bruch hin zu Kapitel V, welches deutlich weniger modellorientiert ausfällt. Die Bausteine der Neuen Institutionenökonomik werden in Kapitel II behandelt. Da sich das vorliegende Buch insbesondere an Studierende im Hauptstudium richtet, wurden einzelne Begriffsdefinitionen in die Fußnoten verbannt (was im Sachverzeichnis allerdings berücksichtigt wird). Zur Unterstützung kann der Leser bei Bedarf auf weitere Bücher der Reihe „Neue ökonomische Grundrisse“ zurückgreifen, vor allem auf NEUS (2011), SCHWEIZER (1999) und RICHTER/FURUBOTN (2010).

Abschließend möchte ich mich bei all jenen ganz herzlich bedanken, die mich bei der Fertigstellung des Lehrbuches tatkräftig unterstützt haben. Für die Diskussion einer vorläufigen Fassung des Lehrbuches danke ich insbesondere meinen Mitarbeitern Silke Becker, Guido Bulmahn, Christian Grund und Gunter Steiner, die im Einzelnen nicht mit Kritik gespart haben. Für fachliche Kritik und wichtige Verbesserungsvorschläge sei zudem (in alphabetischer Reihenfolge) Marc Gürtler, Leonhard Knoll, Rudolf Richter, Bernd Schauenberg, Joachim Schuhmacher, Stefan Winter und zwei anonymen Gutachtern gedankt. Bernd Schauenberg gilt zudem mein nachhaltiger Dank, mich während meines Studiums für die Neue Institutionenökonomik begeistert zu haben. Diese Begeisterung

hielt über die Promotion und Habilitation unter seiner Regie hinaus bis zum heutigen Tage an. Das Lehrbuch hätte nicht in so kurzer Zeit entstehen können, wenn ich nicht entscheidende Unterstützung beim Abtippen des Manuskriptes sowie bei der Suche nach Tippfehlern gehabt hätte. Für ihren unermüdlichen Einsatz hierbei danke ich Christiane Held sowie den studentischen Hilfskräften des Lehrstuhls, Nina Borowczak, Julia Deike, Holmer Glietz, Stephan Grau, Bernhard Löffler, Pamela Müller, Gerald Neu und Holger Zimmermann. Für hilfreiche Formatierungshinweise möchte ich Friedrich Dannwolff vom Verlag Mohr Siebeck danken. Nicht zuletzt danke ich auch allen, die mich moralisch beim Schreiben des Buches unterstützt haben. Mein ganz besonderer Dank gilt dabei meiner Frau Gudrun.

Vorwort zur sechsten Auflage

Die neue Auflage habe ich genutzt, um einige Unterabschnitte der fünften Auflage zu überarbeiten und zu ergänzen. Insbesondere habe ich Unterabschnitt III.2.4 über die „Verwendung von Turnierlösungen“ umgeschrieben. Sprachlich geht es jetzt nicht mehr um die U.S.-Variante und die Japan-Variante der Turnierlösung, sondern um Beförderungsturniere (BT) und bonus pools (BP). Die neuen Begriffe beschreiben die verwendeten Turniervarianten inhaltlich viel besser und suggerieren nicht fälschlicherweise, dass bestimmte Arten von Turnieren nur in bestimmten Ländern anzutreffen sind. Entsprechend wurden auch in den auf Unterabschnitt III.2.4 aufbauenden Abschnitten die alten Begriffe durch die neuen (hoffentlich vollständig) ersetzt, vor allem in den Abschnitten IV.3 und IV.4. Formal habe ich bonus pools (also die ehemalige Japan-Variante) um einen Basislohn erweitert, wodurch faktisch dieselbe Lösung erreicht wird wie bei Beförderungsturnieren: Da die Arbeitnehmer nicht eigenmittelbeschränkt sind, wird der Arbeitgeber über den Verliererpreis des Beförderungsturniers bzw. über den Basislohn beim bonus pool sämtliche Renten abschöpfen. Aus diesem Grund wird der Arbeitgeber nun auch bei beiden Lösungen effiziente Anstrengungen implementieren, wodurch sich die umständliche Diskussion der fünften Auflage erübrigt und gestrichen werden konnte.

Überarbeitet wurden zudem diverse technische Teile, die nun – hoffentlich – vollständig sind. Hierzu zählen der Hinweis auf ein Kontinuum an optimalen Verträgen im binären Moral-hazard-Modell bei bindender Akzeptanzbedingung (Unterabschnitt II.2.2.2), ein weiteres Gleichgewicht bei Teamarbeit

(Unterabschnitt II.2.3.1) sowie einzelne Annahmen über zweite und dritte Ableitungen, die die Gültigkeit der Bedingung zweiter Ordnung sichern. Ergänzungen wurden weitestgehend mit entsprechenden Kürzungen kombiniert, so dass sich Struktur und Umfang des Buches nur unwesentlich geändert haben.

Zum Teil wurden die Literaturhinweise durch neue Quellen ergänzt. Wenn ich dabei zusätzliche einschlägige Publikationen übersehen habe, möchte ich hiermit die betreffenden Autoren um Verzeihung bitten. Hinweise auf diese Arbeiten nehme ich dankbar für mögliche spätere Überarbeitungen der derzeitigen Version auf.

Insgesamt verbleibt eine gewisse Zweiteilung des Buches, die unter anderem auch der Abschaffung der Diplomstudiengänge Rechnung trägt. Die bereits für die dritte Auflage „formal herunter gekochten“ Passagen für Bachelorstudenten sowie andere nicht-modelltheoretische Teile des Buches sind sicherlich bachelorgeeignet – auch für eine Grundlagenveranstaltung zur Theorie der Unternehmung. Andere Teile des Buches hingegen beschäftigen sich eingehend mit modelltheoretischen Analysen, die vermehrt die Bereitschaft zur Diskussion formaler Modelle beim Leser voraussetzen. Diese Teile sind eher für Studenten in höheren Bachelorsemestern bzw. für Masterstudenten geeignet. Letztlich bleibt es aber eine Geschmacksfrage auf Seiten der Studierenden und der Dozenten, welcher Adressatenkreis geeignet ist. Die allermeisten Teile des Buches sollten zumindest ohne Hilfsmittel in sich verständlich sein.

Auch für diese Auflage gab es wieder hilfreiche Anmerkungen, die entsprechend berücksichtigt werden konnten – ein entsprechender Dank geht stellvertretend an einen namentlich mir unbekannten Studenten meiner Erstsemesterveranstaltung „Grundzüge der BWL: Einführung in die Theorie der Unternehmung“ für seinen Hinweis, wie sich die Anreizbedingung bei bonus pools so schreiben lässt, dass sie besser mit der Anreizbedingung bei Beförderungsturnieren vergleichbar ist.

Bonn, im April 2015 Matthias Kräkel

Inhaltsübersicht

Vorwort V

I. Einleitung 1

II. Erklärungsansätze der Neuen Institutionenökonomik für die Existenz von Organisationen auf Märkten. 5

III. Vertikale Organisationsprobleme 73

IV. Horizontale Organisationsprobleme 203

V. Managementprobleme. 261

VI. Alternative Organisationsformen 333

VII. Schlussbemerkungen. 391

Literaturverzeichnis 395

Sachverzeichnis. 427

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Inhaltsübersicht IX

Kapitel I

Einleitung

Kapitel II

Erklärungsansätze der Neuen Institutionenökonomik für die Existenz von Organisationen auf Märkten

II.1 Transaktionskostenansatz 6

1.1 Der Erklärungsansatz von COASE 8
1.2 Der Erklärungsansatz von WILLIAMSON 9
1.3 Empirische Befunde 13

II.2 Funktionsschwächen von Märkten 15

2.1 ARROW-DEBREU-Welt 16
2.2 Asymmetrisch verteilte Informationen 19
2.2.1 Formen asymmetrisch verteilter Informationen 21
2.2.2 Lösungsmöglichkeiten 24
2.2.3 LEN-Modell und die Entstehung von Organisationen 34
2.3 Verfügungsrechte und externe Effekte 44
2.3.1 Kooperationsprobleme und die Entstehung von Unternehmen 47
2.3.2 Koordinationsprobleme und die Entstehung von Unternehmen 57
2.4 Steigende Skalenerträge 59

II.3 Zwischenfazit: Institutionen, Organisationen und Organisationsprobleme 63

Exkurs: Risikoneigungen 69

Lektürevorschläge zu Kapitel II 71
Zusammenfassung 72
Schlüsselbegriffe 72

Kapitel III

Vertikale Organisationsprobleme

III.1 Vorbemerkungen 74

1.1 Organisationsbegriffe 74
1.2 Organisationsstrukturen 75
1.3 Organisationsprobleme und Prinzipal-Agent-Ansatz 82
1.3.1 Hybride Modelle 83
1.3.2 Mehrperiodenmodelle 84
1.3.3 Mehragentenmodelle 86
1.3.4 Mehraktionenmodelle 89
1.3.5 Mehrprinzipalemodelle 90

III.2 Nicht-kontrahierbare Interaktionssituationen 93

2.1 Kontrahierbarkeitsprobleme 94
2.2 Teilungslösung bei betriebsspezifischem Humankapital 95
2.3 Zahlung von Effizienzlöhnen 97
2.4 Verwendung von Turnierlösungen 102

III.3 Partizipations- und Delegationsprobleme 114

3.1 Dilemma der Organisationstheorie 116
3.2 Gründe für eine Delegation 116
3.3 Agentenauswahl 118
3.4 Delegation bei technologisch abhängigen Aufgaben 120
3.5 Delegation bei technologisch unabhängigen Aufgaben 127
3.6 Mehrstufigkeit 133
3.7 Delegation von Kontrolle 136

III.4 Interne Allokation zentraler Ressourcen 138

4.1 Modellbeschreibung 141
4.2 Gewinnteilung 144
4.3 GROVES/LOEB-Mechanismus 145
4.4 Auktionen 146
4.5 Diskussion der drei Lösungsansätze 148

III.5 Vertikale Kollusionen 156

5.1 Das TIROLE-Modell 158
5.2 Diskussion 168
5.3 Weitere Ergebnisse zu vertikalen Kollusionen 171

III.6 Kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten 173

6.1 LEN-Modell und Beeinflussungsaktivitäten 174
6.2 Beeinflussungsaktivitäten und Unternehmenssituation 180
6.3 Beispiele für Beeinflussungsaktivitäten 181
6.4 Lösungsansätze 184

III.7 Career-concerns-Probleme 186

7.1 Das HOLMSTRÖM-Modell 187
7.2 Weitere Career-concerns-Probleme 195

Anhang: Beweis von Ergebnis III–6 (vertikale Kollusionen) 198

Lektürevorschläge zu Kapitel III 200
Zusammenfassung 200
Schlüsselbegriffe 201

Kapitel IV

Horizontale Organisationsprobleme

IV.1 Innerbetrieblicher Leistungsaustausch 204

1.1 Informationsprobleme und Monopsonmacht 206
1.2 Profit Sharing 211
1.3 GROVES/LOEB-Lösung 211
1.4 Diskussion 213

IV.2 Trittbrettfahrerprobleme bei Teamarbeit 214

2.1 Das Grundproblem 215
2.2 Lösungsansätze 217
2.3 Gruppendruck 220
2.4 Dauerhafte Interaktion 223
2.5 Turniere und Teamarbeit 223

IV.3 Horizontale Kollusionen 225

3.1 Statische Betrachtung 226

3.2 Dynamische Betrachtung 229
3.3 Diskussion 232

IV.4 Sabotage und Mobbing 234

4.1 Sabotage im Turniermodell 236
4.2 Diskussion möglicher Gegenmaßnahmen 239

IV.5 Rattenrennen 242

5.1 Ursachen von Rattenrennen 244
5.2 Diskussion von Gegenmaßnahmen 246

IV.6 Sonstige Probleme relativer Leistungsturniere 248

6.1 Heterogene Arbeitnehmer und Informationsprobleme 248
6.2 Zwischeninformationen 249
6.3 Externe Lohnangebote 250
6.4 Risikoverhalten 251

IV.7 Zwischenfazit 253

Lektürevorschläge zu Kapitel IV 258
Zusammenfassung 258
Schlüsselbegriffe 259

Kapitel V

Managementprobleme

V.1 Entstehung von Aktiengesellschaften und Shareholder-value-Ansatz . . 265

1.1 Unternehmensgründung und Anreize 265
1.2 Unternehmenspolitik und Shareholder-value-Ansatz 267

V.2 Zielkonflikte zwischen Topmanagement und Anteilseignern 271

2.1 Managermodelle 271
2.1.1 BAUMOL-Modell 271
2.1.2 MARRIS-Modell 272
2.1.3 WILLIAMSON-Modell 272
2.1.4 JENSEN/MECKLING-Modell 275
2.2 Weitere Managementprobleme 283

V.3 Institutionen und Akteure der Managerkontrolle 287

3.1 Institutioneller Rahmen 289

3.2 Interne Institutionen und Akteure der Managerkontrolle 292
3.2.1 Aufsichtsrat und board of directors als Kontrollorgan der Unternehmung . 292
3.2.2 Hauptversammlung (stockholder meeting) als Forum der Anteilseigner . . 299
3.2.3 Betriebsrat und Betriebsgewerkschaft als Vertretungsorgane der Arbeitnehmer 302
3.3 Externe Institutionen und Akteure der Managerkontrolle 305
3.3.1 Disziplinierung des Topmanagements durch den Wettbewerb auf den Gütermärkten 305
3.3.2 Managerkontrolle durch den externen Managermarkt 307
3.3.3 Managerkontrolle durch den Abschlussprüfer 307
3.3.4 Disziplinierung von Topmanagern durch Übernahmedrohungen 314
3.3.5 Banken und die Kontrolle von Topmanagern 324

V.4 Zwischenfazit 329

Lektürevorschläge zu Kapitel V 331
Zusammenfassung 331
Schlüsselbegriffe 332

Kapitel VI

Alternative Organisationsformen

VI.1 Einzelunternehmen 334

VI.2 Partnerschaften 335

2.1 Gründe für die Existenz von Partnerschaften 335
2.2 Mikrostruktur von Partnerschaften 340

VI.3 Genossenschaften 348

3.1 Gründe für die Existenz von Genossenschaften 350
3.2 Organisationsprobleme von Genossenschaften 353

VI.4 Franchising 358

4.1 Gründe für die Existenz von Franchising 360
4.2 Mikrostruktur von Franchisesystemen 364
4.2.1 Organisationsprobleme 365
4.2.2 Die Mikrostruktur als Lösung der Organisationsprobleme 367

VI.5 Zwischenfazit 374

Exkurs: Überlappende Generationen von Organisationsmitgliedern 376

Stabile Kooperationsstrukturen im OLG-Modell von CRÉMER. 377
Diskussion des CRÉMER-Modells. 384
Lektürevorschläge zu Kapitel VI. 389
Zusammenfassung 389
Schlüsselbegriffe 390

Kapitel VII

Schlussbemerkungen

Literaturverzeichnis 395

Sachverzeichnis 427

Kapitel I

Einleitung

Organisationen wie Unternehmen, Parteien und Verbände begegnen uns tagtäglich im realen Leben, so dass man dazu neigen könnte, ihre Existenz als selbstverständlich anzusehen. Aus ökonomischer Sicht ist das Entstehen und die dauerhafte Beobachtbarkeit von Organisationen in Form von Mehr-Personen-Zusammenschlüssen jedoch nicht ohne weiteres nachvollziehbar: Wirtschaftliches Handeln lässt sich zunächst einmal aus der Knappheit von Gütern und der Arbeitsteilung zwischen einzelnen Akteuren ableiten, die zu entsprechenden Tauschprozessen (= Transaktionen) und schließlich zur Entstehung von Märkten führen. Sofern diese Märkte problemlos funktionieren, sind (andere) Organisationen streng genommen überflüssig,[1] da Märkte zur Koordination von Tauschprozessen vollkommen ausreichen. Bei näherer Betrachtung erscheint die Existenz real beobachtbarer Organisationen daher durchaus erklärungsbedürftig.

Ziel des vorliegenden Buches ist es, die ***Entstehung von Organisationen aus ökonomischer Sicht zu erklären sowie interne Organisationsprobleme und mögliche Lösungsansätze zu diskutieren***. Der Titel „Organisation und Management" ergibt sich aus der Konzeption des Buches. Der Schwerpunkt der folgenden Überlegungen liegt auf der Diskussion von Organisationen in Form moderner Großunternehmen. Diese zeichnen sich üblicherweise durch eine Reihe von ***Organisationsproblemen*** aus, die sich aus der Interaktion zwischen den verschiedenen Organisationsmitgliedern ergeben.[2] Unter ***Management*** wird im Folgenden die Lösung von Organisationsproblemen verstanden. Diese zentrale Aufgabe obliegt der Unternehmensleitung bzw. dem Topmanagement eines Großunternehmens. Eine besondere Problematik bergen Großunternehmen, die in der Rechtsform „Publikumsgesellschaft" organisiert sind. Hierbei kommt es zu einer strikten Trennung von Eigentum (Ak-

---

[1] Kapitel II wird zeigen, dass bei konsistenter Argumentation auch Märkte unter den Organisationsbegriff der Neuen Institutionenökonomik zu subsumieren sind. Um die Unterschiede zwischen Unternehmen und Märkten zu diskutieren, werden im Folgenden jedoch i.d.R. unter „Organisationen" alle Organisationen, ausgenommen der Märkte, verstanden.

[2] Weitestgehend ausgeblendet werden hingegen Probleme bei der Aufnahme neuer Organisationsmitglieder und deren Allokation innerhalb der Organisation, da eine entsprechende Diskussion primär dem Bereich personalökonomischer Fragen zuzuordnen ist.

tionäre bzw. Anteilseigner) und Unternehmensführung (Topmanagement). Besitzt das Topmanagement einen diskretionären Entscheidungsspielraum, so ist nicht ohne weiteres davon auszugehen, dass es seiner Managementaufgabe, die Organisationsprobleme zu lösen, in effizienter Weise nachkommt. Solche möglichen ineffizienten Verhaltensweisen des Topmanagements werden im Folgenden als ***Managementprobleme*** bezeichnet. Die Existenz von Managementproblemen impliziert dann auch die Frage nach geeigneten Institutionen der Managerkontrolle.

Die theoretische Basis der Ausführungen bildet die ***Neue Institutionenökonomik*** **(*Neoinstitutionalismus*)**,[3] speziell die Ergebnisse des Transaktionskostenansatzes, der Informationsökonomie bzw. des Prinzipal-Agent-Ansatzes sowie der Theorie der Verfügungsrechte (Property-rights-Ansatz). Methodisch erfolgt – wo erforderlich – ein Rückgriff auf Lösungskonzepte der nicht-kooperativen Spieltheorie, mit der sich die Interaktionsbeziehungen zwischen den einzelnen Akteuren modellieren lassen. Die allgemeine Herangehensweise lässt sich in dem Sinne als problembezogen bezeichnen, als im Ausgangspunkt der einzelnen Überlegungen typischerweise spezielle Probleme von Märkten und Organisationen stehen. Zur Überwindung (oder gegebenenfalls Ausnutzung) dieser Probleme lassen sich entsprechende Lösungen herleiten, die dann zur Erklärung der verschiedenen real beobachtbaren Organisationen sowie deren Mikrostruktur herangezogen werden. In einzelnen Fällen können zudem grobe Gestaltungsempfehlungen zur Vermeidung einzelner Probleme abgeleitet werden. Zum besseren Verständnis der Argumentation soll im weiteren Verlauf auch auf empirische Befunde und Beispiele zurückgegriffen werden. Zwei große Bereiche werden in diesem Buch jedoch ausgeklammert. Zum einen wird auf die Darstellung der verschiedenen betriebswirtschaftlichen Organisationstheorien und -konzepte verzichtet, auch wenn einzelne Konzepte in sich geschlossen sind und einen wertvollen systematischen Überblick über Grundprobleme der internen Organisation geben.[4] Zum anderen werden auch Fragen des Strategischen Managements im Folgenden

[3] Die Begriffe „Neue Institutionenökonomik“ sowie „Neoinstitutionalismus“ werden im weiteren Verlauf synonym verwendet. Vgl. zu einer umfassenden Diskussion der Neuen Institutionenökonomik RICHTER/FURUBOTN (2010) sowie für einen ersten Überblick RICHTER (1998). Zu einer Einführung sowie zu einer Klärung wichtiger Grundbegriffe vgl. zudem NEUS (2011).

[4] Zu einem Überblick über verschiedene Organisationstheorien und -konzepte vgl. z.B. SCOTT (1992), S. 27–122; KIESER (1995). Vgl. zu einem entscheidungstheoretisch konzipierten Organisationskonzept LAUX (1979a); LAUX/LIERMANN (1997). Zu einer Darstellung von Organisationsstrukturen anhand von Strukturvariablen vgl. PICOT (1993). Zu einem spieltheoretisch fundierten Organisationsansatz vgl. JOST (1998)

nicht behandelt.[5] Eine zufrieden stellende Auseinandersetzung mit diesen beiden Problembereichen würde vermutlich den Rahmen des Buches sprengen und zudem die Gefahr beinhalten, sich zu weit von der gewählten theoretischen Basis, der Neuen Institutionenökonomik, zu entfernen.

Zunächst wird in **Kapitel II** anhand des ***Transaktionskostenansatzes*** sowie des so genannten ***„Marktfehler-Ansatzes"*** erklärt, inwiefern Institutionen und Organisationen infolge positiver Kosten der Marktbenutzung bzw. infolge von Funktionsschwächen von Märkten entstehen können. Zum einen können Unternehmen zur internen Abwicklung von Transaktionen entstehen, wenn eine externe Abwicklung über Märkte vergleichsweise hohe Kosten der Koordination (so genannte Transaktionskosten) verursachen würde. Zum anderen lässt sich die Existenz von Unternehmen auch beispielsweise darauf zurückführen, dass Tauschprozesse auf Märkten aufgrund ungleich verteilter Informationen zwischen den einzelnen Akteuren höchstgradig problematisch sind. Je nach Ausgestaltung der verschiedenen Funktionsschwächen von Märkten lässt sich auf diese Weise die Existenz unterschiedlichster Typen von Organisationen – also nicht nur die Entstehung von Großunternehmen – als eine Art von Kompensationsmechanismen erklären.

Auch wenn Organisationen der Vermeidung von Transaktionskosten oder der Überwindung von Marktschwächen dienen, die *zwischen Einzelakteuren* bestehen, ist naheliegenderweise davon auszugehen, dass auch Organisationen in Form von *Mehr-Personen*-Zusammenschlüssen nicht völlig reibungslos funktionieren. Da der Fokus des Buches auf Großunternehmen mit einer *Vielzahl interdependenter Unternehmensmitglieder* liegt, muss gerade für diesen Typ von Organisation ein nicht unerhebliches Ausmaß an Reibungsverlusten bzw. internen Problemen (z.B. interne Koordinationskosten, ungleiche Informationsstände innerhalb des Unternehmens) befürchtet werden. Genau diese Überlegung bildet den Ausgangspunkt für Kapitel III und IV. Hier werden zwei Gruppen von internen ***Organisationsproblemen*** unterschieden – ***vertikale*** Probleme zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb eines Unternehmens (**Kapitel III**) sowie ***horizontale*** Probleme zwischen hierarchisch gleichgestellten Akteuren (**Kapitel IV**). Angenommen wird in diesen beiden Kapiteln, dass die Unternehmensleitung – das Topmanagement – ihrer Managementaufgabe nachkommt und an einer Lösung der vielfältigen vertikalen und horizontalen Probleme interessiert ist, damit der Marktwert der Unternehmung maximiert wird.

Kapitel V hinterfragt diese zentrale Prämisse. In einer Großunternehmung in Gestalt einer Publikums(aktien)gesellschaft sind zunächst einmal nur die

---

[5] Vgl. hierzu z.B. die Arbeiten von PORTER (1988), (1989); GHEMAWAT (1991); BRANDENBURGER/NALEBUFF (1996) sowie die Beiträge im Strategic Management Journal.

Anteilseigner (Aktionäre bzw. Eigenkapitalgeber) an einer Maximierung des Unternehmenswertes interessiert. Sofern das ***Topmanagement***, das von den Anteilseignern mit der Unternehmensführung betraut ist, andere Ziele verfolgt und zudem über einen diskretionären Entscheidungsspielraum verfügt, ist die Gültigkeit der zentralen Prämisse für reale Großunternehmen stark in Zweifel zu ziehen. Zu Beginn von Kapitel V wird gezeigt, welche Ziele auf Seiten des Topmanagements zu erwarten sind und inwiefern sich hieraus ein Interessenkonflikt zwischen Anteilseignern und Topmanagement folgern lässt. Geht man realistischerweise von einem gewissen Handlungsspielraum des Topmanagements aus, so ist aus Sicht der Anteilseigner zu befürchten, dass das Topmanagement *nicht* primär an einer Lösung der in den Kapiteln III und IV aufgezeigten internen Probleme interessiert ist, sondern statt dessen eigene Interessen verfolgt. In Kapitel V über ***„Managementprobleme“*** soll vor diesem Hintergrund den Fragen nachgegangen werden, welche ***Institutionen der Managerkontrolle*** existieren, wie stark das Kontrollinteresse einzelner Akteure ist und welche Möglichkeiten ihnen zur Verfügung stehen, um das Topmanagement zu einem am Unternehmenswert orientierten, effizienten Entscheidungsverhalten zu bewegen – und damit zu einer Lösung der internen Probleme aus Kapitel III und IV.[6] Da die Institutionen der Managerkontrolle entscheidend vom Typ der jeweils gegebenen Unternehmensverfassung sowie von den gesetzlichen Rahmenbedingungen determiniert werden, soll in diesem Zusammenhang die deutsche Form der Aktiengesellschaft dem US-amerikanischen Board-System gegenübergestellt werden.

Das zweite Kapitel bietet nicht nur eine Erklärung für die Existenz von Großunternehmen, sondern ganz allgemein für das Entstehen unterschiedlichster Organisationsformen zur Umgehung von Märkten und damit auch von Marktschwächen. **Kapitel VI** beschäftigt sich daher mit ***weiteren Organisationsformen***, die neben der Publikumsgesellschaft in der Realität beobachtbar sind – beispielsweise Einzelunternehmen, Partnerschaften als Zusammenschlüsse von Freiberuflern, Genossenschaften und Franchisesysteme. Hierbei werden sowohl besondere Stärken der einzelnen Organisationsformen hergeleitet als auch spezifische Schwächen erläutert. Letztere können herangezogen werden, um die nur begrenzte Verbreitung einzelner alternativer Organisationsformen zu begründen.

Das Buch endet mit einigen Schlussbemerkungen in **Kapitel VII**.

---

[6] Als „Managementprobleme“ sollen in Kapitel V nur die Probleme im Zusammenhang mit Topmanagern (Unternehmensleitung) diskutiert werden. Probleme mit untergeordneten Managern zählen zu den Organisationsproblemen und werden daher in den Kapiteln III und IV behandelt.

Kapitel II

Erklärungsansätze der Neuen Institutionenökonomik für die Existenz von Organisationen auf Märkten

Die Neue Institutionenökonomik beschäftigt sich im Kern mit der Frage, warum wir in der realen Welt bestimmte Institutionen beobachten können, die im Rahmen einer neoklassischen Theorie friktionsloser Märkte schlichtweg überflüssig sind.[1] Zu verstehen sei unter einer ***Institution*** „ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von formalen und informellen Regeln (Normen) einschließlich ihrer Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu lenken" (RICHTER 1998, S. 325). Konkrete Mehr-Personen-Zusammenschlüsse, die auf solch einem Regelsystem aufbauen, seien im Folgenden mit ***Organisationen*** bezeichnet.[2] Beispiele für Institutionen sind Gesetze, Staatsverfassungen, Satzungen und Unternehmensverfassungen. Entsprechende Beispiele hierauf aufbauender Organisationen bilden die einzelnen Nationalstaaten, Vereine sowie Unternehmen. Selbst einzelne Märkte, die auf einer Institution in Form einer Markt- bzw. Wirtschaftsordnung basieren, lassen sich streng genommen als Organisationen interpretieren. Um den Vergleich marktlicher versus nichtmarktlicher Lösungen (z.B. Unternehmen) genauer herausarbeiten zu können, soll im weiteren Verlauf jedoch nur dann von Organisationen gesprochen werden, wenn gerade nicht Märkte, sondern alternative Organisationen zur Umgehung von Märkten gemeint sind. Der Schwerpunkt des Buches liegt im Folgenden auf Organisationen in Form von Unternehmen – speziell auf Großunternehmen.

Die bisherigen Ausführungen haben bereits angedeutet, dass Institutionen und Organisationen mit der neoklassischen Welt friktionsloser Märkte nicht vereinbar sind. Der Umkehrschluss führt zu der Überlegung, dass genau dann die Existenz von Institutionen und Organisationen erklärbar ist, wenn die Benutzung von Märkten zu Kosten führt und/oder Märkte Funktionsschwächen

---

[1] Genau genommen ist auch die neoklassische Theorie nicht vollkommen institutionenfrei, da die Regelung von Tauschbeziehungen mittels Verträge ein funktionsfähiges Rechtssystem voraussetzt.

[2] Vgl. RICHTER (1998), S. 332.

aufweisen.[3] Diese These soll anhand der folgenden beiden Abschnitte belegt werden. In diesen Abschnitten II.1 und II.2 wird erläutert, inwiefern Tauschbeziehungen nicht problemlos über Märkte abgewickelt werden können und auf welche Weise Institutionen und Organisationen hierbei als Kompensationsmechanismen angesehen werden können.[4] In jedem der beiden Abschnitte wird ***zunächst einmal*** der zugrunde liegende ***theoretische Ansatz allgemein*** erläutert. Erst anschließend wird in einem ***zweiten Schritt*** der entsprechende Ansatz auf die ***Erklärung der Entstehung*** von Institutionen und Organisationen angewendet. In Abschnitt II.3 soll schließlich gezeigt werden, dass Organisationen trotz ihres Charakters als Kompensationsmechanismen bzw. Lösungsansätze eigene Probleme aufweisen, so dass es sich lohnt, über die internen Probleme von Organisationen und mögliche Lösungen nachzudenken.

II.1 Transaktionskostenansatz

In einer neoklassischen Welt, in der Tauschbeziehungen ohne Kosten abgewickelt werden können, so dass alle Akteure vollständig informiert sind, Vertragsprobleme nicht existieren und eine unendlich schnelle, effiziente Ressourcenallokation stattfindet, ist das Nachdenken über Alternativen zum Markt als Koordinationsmechanismus überflüssig. Sämtliche Knappheitsinformationen würden durch Preise wiedergegeben; Angebot und Nachfrage könnten problemlos aufeinander abgestimmt werden. Die Neue Institutionenökonomik geht – im Gegensatz zur Neoklassik – jedoch realistischerweise davon aus, dass die Abwicklung von Tauschbeziehungen (= Transaktionen) Kosten verursacht, die so genannten ***Transaktionskosten***. Damit soll nicht zum Ausdruck gebracht werden, die Neoklassik sei grundsätzlich als ökonomische Theorie abzulehnen.[5] Festzuhalten ist allerdings, dass die Neoklassik dann als ökonomische Referenztheorie ungeeignet erscheint, wenn außerhalb der reinen Gleichgewichtsmechanik von Märkten real beobachtbare Phänomene wie Organisationen diskutiert werden sollen.

RICHTER (1998) fasst den Transaktionskostenbegriff noch weiter: „*Transaktionskosten* sind die Kosten der Begründung und Nutzung von Institutionen“ (RICHTER 1998, S. 326). Mit Transaktionskosten lassen sich somit nicht

[3] Vgl. SCHAUENBERG/SCHMIDT (1983); SCHAUENBERG (1998), S. 26–46.

[4] Auf Institutionen und Organisationen zur Kompensation von Entscheidungsanomalien soll in dieser Arbeit nicht eingegangen werden. Vgl. statt dessen FREY/EICHENBERGER (1989a), (1989b); FREY (1990a), (1990b); KLOSE (1992), (1994); KRÄKEL (1992), S. 3–4.

[5] Von der neoklassischen Theorie wird auch nicht der Anspruch erhoben, die Existenz real beobachtbarer Organisationen erklären zu können.

nur die Reibungsverluste bei Tauschprozessen auf Märkten in monetären Größen fassen, sondern u.a. auch die internen Reibungsverluste in Organisationen bei der Regelung der Interaktionsbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern (z.B. durch den Einsatz interner Kontroll- und Anreizmechanismen). Es lassen sich daher grob ***externe Transaktionskosten*** auf Märkten von den ***internen Transaktionskosten*** in Organisationen – oder kurz: ***Organisationskosten*** – trennen. Die Argumentation über Transaktionskosten geht jedoch noch viel weiter. Die Existenz positiver Transaktionskosten liefert z.B. mögliche Erklärungen dafür, warum bestimmte Wirtschaftssysteme besser funktionieren als andere, warum bestimmte Organisationsformen im Zeitablauf entstanden oder wieder verschwunden sind und warum bestimmte Märkte gar nicht existieren.

Zur Verdeutlichung des abstrakten Transaktionskostenbegriffs seien als Beispiel die externen Transaktionskosten auf Märkten betrachtet. Transaktionskosten sind zunächst einmal strikt von den Produktionskosten zu trennen. Folgt man einer Klassifikation von PICOT (1993), so fallen unter die externen Transaktionskosten

- ***Anbahnungskosten*** (z.B. zur Ermittlung des Transaktionspartners)
- ***Vereinbarungskosten*** (z.B. Opportunitätskosten der Zeit für langwierige Vertragsverhandlungen)
- ***Kontrollkosten*** (z.B. für das Überprüfen vertraglich zugesicherter Qualität des Tauschobjekts)
- ***Durchsetzungskosten*** (z.B. für die Realisierung impliziter und expliziter vertraglicher Ansprüche vor Gericht)
- ***Anpassungskosten*** (z.B. für nachträgliche Änderungen von Vertragsbestandteilen bei langfristig variablen Vertragsparametern).[6]

Diese monetären Reibungsverluste für die Abwicklung von Tauschbeziehungen werden in ihrer Höhe entscheidend von den Transaktionseigenschaften sowie den Eigenschaften der Transaktionspartner bestimmt. Nach WILLIAMSON (1990, S. 59–69) lassen sich Transaktionen insbesondere anhand der ***Häufigkeit*** ihrer Durchführung, anhand des Grades der mit ihnen verbundenen ***Unsicherheit*** sowie anhand der Höhe der notwendigen ***transaktionsspezifischen Investitionen*** beschreiben. Beispielsweise sind die externen Transak-

[6] Vgl. PICOT (1993), S. 7. Genau genommen ist die gewählte Klassifikation nicht exakt mit der von PICOT identisch. PICOT unterscheidet statt Durchsetzungskosten so genannte „Abwicklungskosten“, wobei beide Begriffe nicht deckungsgleich sein müssen. Der Begriff „Durchsetzungskosten“ findet sich bei FÖHR (1991), S. 53. Auf den Begriff „Abwicklungskosten“ wird stattdessen verzichtet, weil er Missverständnisse hervorrufen könnte. Man könnte ihn mit Produktionskosten oder aber mit einem Sammelbegriff für Transaktionskosten verwechseln.

tionskosten pro einmaliger Transaktionsdurchführung bei großer Häufigkeit infolge von Kostendegressionseffekten und bei geringer Unsicherheit infolge niedriger Vereinbarungs-, Kontroll- und Durchsetzungskosten vergleichsweise gering. Als mögliche Eigenschaften der Transaktionspartner unterscheidet WILLIAMSON ***begrenzte Rationalität*** und die Neigung zu ***Opportunismus***.[7] Diese beiden Eigenschaften sowie transaktionsspezifische Investitionen sind von besonderer Bedeutung für die Erklärung der Existenz von Organisationen, so dass hierauf später genauer eingegangen werden soll.

II.1.1 Der Erklärungsansatz von COASE

Einen ***ersten Ansatz*** zur Erklärung der Existenz von Organisationen mit Hilfe von Transaktionskosten lieferte **COASE (1937)**. Nach COASE lohnt sich die Umgehung des Marktes durch die organisationsinterne Abwicklung einer bestimmten Transaktion ceteris paribus dann, wenn die internen Transaktionskosten hierfür geringer sind als die externen Transaktionskosten, die bei der Benutzung des Marktmechanismus angefallen wären. Der Vorteil einer Organisation lässt sich dabei an der Höhe der eingesparten Transaktionskosten messen. Die Ceteris-paribus-Annahme ist von entscheidender Bedeutung, da die relativen Transaktionskostenvorteile einer internen Abwicklung ansonsten beispielsweise durch höhere Produktionskosten oder eine niedrigere Qualität wieder zunichte gemacht werden könnten. Die Überlegung von COASE geht zunächst einmal nicht von der Annahme einer Funktionsschwäche von Märkten aus. Vielmehr wird „lediglich“ die Null-Transaktionskosten-Annahme der Neoklassik aufgehoben, so dass nun die Benutzung des Marktmechanismus sowie die Verwendung von Institutionen und Organisationen Kosten verursacht. In solch einer realistischeren Welt sind bei funktionierenden Märkten Fälle möglich, in denen Organisationen allein aufgrund von Transaktionskostenvorteilen existieren. Beispielsweise sei eine Transaktionsbeziehung zwischen den beiden Akteuren *A* und *B* betrachtet, bei der *A* ein Gut produziert, das dieser dem *B* liefert, der dieses Gut wiederum für seine Produktion benötigt. Schließen sich nun *A* und *B* unter dem gemeinsamen Dach einer Unternehmung zusammen, so lassen sich möglicherweise Kontrollkosten einsparen, indem beide Akteure z.B. in einer gemeinsamen Werkhalle produzieren und sich dabei vergleichsweise einfach gegenseitig kontrollieren können. Erwirbt der *B* das Eigentum an den Ressourcen des *A* und stellt diesen als Arbeitneh-

[7] Vgl. WILLIAMSON (1990), S. 49–59. Wichtig ist, darauf hinzuweisen, dass die Opportunismusannahme zunächst einmal nur eine „Worst-case-Annahme“ ist und nicht zwingender Bestandteil des Menschenbilds aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik (vgl. auch SCHAUENBERG/FÖHR (1995), S. 190–191). Wenn Akteure die Möglichkeit haben, sich auf Kosten anderer einen persönlichen Vorteil zu verschaffen, so ist es durchaus legitim, die Gefahr solch eines Verhaltens abzuwägen und über Vorkehrungsmaßnahmen nachzudenken.

mer ein, so lassen sich gegebenenfalls zusätzlich Vereinbarungs- und Kontrollkosten einsparen, indem ein Arbeitsvertrag aufgesetzt wird, der lediglich grob den Tätigkeitsbereich des *A* umschreibt. Wirkungsvolle Sanktionsmöglichkeiten des Arbeitgebers *B* (u.a. Autorität innerhalb des im Arbeitsvertrag fixierten Tätigkeitsbereiches des *A*, Entlassung, Beförderungsstopp in größeren Unternehmen) verhindern, dass der Arbeitnehmer *A* seine Freiräume opportunistisch ausnutzt.

Zudem sind mit Hilfe des Transaktionskostenkalküls auch Überlegungen zu ***Make-or-buy-Entscheidungen*** möglich, was durch die vorangegangenen Überlegungen bereits angedeutet wurde. Beispielsweise lohnt sich ceteris paribus die Einrichtung einer organisationsinternen Kantine (Eigenerstellung), wenn der externe Bezug des Mittagessens (Fremdbezug) höhere Transaktionskosten verursachen würde.

Nach COASE (1937) lassen sich anhand eines Marginalitätskalküls sogar Aussagen über die ***optimale Organisationsgröße*** treffen. Aus Sicht des Transaktionskostenansatzes ist ceteris paribus genau dann die optimale Organisationsgröße erreicht, wenn – bei infinitesimal kleinen Transaktionseinheiten – die zusätzlichen internen Transaktionskosten der letzten von der Organisation aufgenommenen Transaktionseinheit den externen Transaktionskosten entsprechen, die bei einer Abwicklung der Transaktionseinheit über den Markt entstanden wären. Genau dann entspricht der „Grenznutzen der Marktumgehung“ (= zusätzlich eingesparte externe Transaktionskosten) den „Grenzkosten der Marktumgehung“ (= zusätzlich verursachte interne Transaktionskosten). Intuitiv einsichtig ist, dass für jede Organisation eine natürliche Wachstumsgrenze entsteht, wenn die Transaktionen mit den größten relativen Transaktionskostenvorteilen im Falle interner Abwicklung bereits vom Markt gezogen sind. Eine kontinuierliche Ausweitung der Organisation würde nun dazu führen, dass die internen Transaktionskosten ab einem bestimmten Punkt überhand nehmen.

II.1.2 Der Erklärungsansatz von WILLIAMSON

Einen ***zweiten, spezielleren Erklärungsansatz*** für die Existenz von Organisationen aus Transaktionskostensicht liefert die Verbindung unvollständiger Verträge mit transaktionsspezifischen Investitionen sowie den beiden Annahmen begrenzter Rationalität und opportunistischen Verhaltens durch **WILLIAMSON (1971, 1979, 1990)**.[8] Verträge sind in der friktionslosen neoklassischen Welt grundsätzlich in dem Sinne vollständig, dass sämtliche transaktionsrelevanten Details explizit im Vertrag geregelt und alle Vertragsab-

[8] Vgl. zu unvollständigen Verträgen auch den grundlegenden Beitrag von GROSSMAN/HART (1986) sowie die hierauf aufbauende Incomplete-contract-Literatur.

sprachen bei Durchsetzungskosten in Höhe von Null umsetzbar sind. In der realitätsnäheren neoinstitutionalistischen Welt mit positiven Transaktionskosten hingegen stellen ***unvollständige Verträge*** den Regelfall dar. Verträge können aus unterschiedlichen Gründen Lücken aufweisen:

- Infolge ***begrenzter Rationalität*** sind nicht sämtliche zukünftigen, transaktionsrelevanten Umweltzustände von den Vertragspartnern antizipierbar. Es kann zu ***Ex-post-Überraschungen***[9] kommen, d.h. zum Eintritt von Zuständen, die im Zustandsraum, der den Vertragsparteien bei der Kalkulation ihrer vertraglichen Absprachen zugrunde lag, nicht enthalten waren.

- Vertragslücken entstehen infolge ***prohibitiv hoher Vereinbarungskosten*** für den Fall einer vollständigen vertraglichen Regelung. Die Vertragspartner werden sich in der Realität nicht darum bemühen, sämtliche denkbaren – wenn auch noch so unwahrscheinlichen – Zukunftskonstellationen vertraglich zu regeln. Allein die Opportunitätskosten der Zeit wären für entsprechende Vereinbarungen prohibitiv hoch.

- Denkbar sind zudem Fälle, in denen die Erfüllung vertraglicher Absprachen durch beide Transaktionspartner zwar überprüfbar ist, eine explizite vertragliche Regelung aber aufgrund ***prohibitiv hoher Durchsetzungskosten*** vor einer dritten Partei (z.B. Gericht) nicht möglich ist.[10] Derartige Absprachen sind zwar *implizit* zwischen den Vertragsparteien möglich, von dritter Seite her jedoch nicht nachprüfbar („verifizierbar") und daher auch *nicht explizit kontrahierbar*. Solche ***Nicht-Kontrahierbarkeiten*** bzw. ***nicht-kontrahierbaren Interaktionssituationen*** treten in der Praxis sehr häufig auf und zwar nicht nur auf Märkten, sondern auch in Unternehmen. Sie sind daher für den weiteren Verlauf der Arbeit von zentraler Bedeutung.

Unvollständige Verträge sind vor allem dann von erheblicher Brisanz, wenn von mindestens einer Vertragspartei transaktionsspezifische Investitionen unternommen werden. Eine Investition kann als transaktionsspezifisch bezeichnet werden, wenn sie außerhalb der Transaktion von geringerem Wert ist.[11] Der Grad der Spezifität lässt sich anhand der ***Quasi-Rente*** messen, die

---

[9] Zu Ex-post-Überraschungen vgl. SCHNEIDER (1993), S. 7; MASKIN/TIROLE (1999).

[10] Diese Problematik ist daher auch nicht dem Bereich asymmetrisch verteilter Informationen zuzuordnen. Bei asymmetrisch verteilten Informationen besitzen die *Vertragsparteien* unterschiedliche Informationsstände (vgl. Unterabschnitt II.2.2). Hier jedoch verfügen die Vertragsparteien über die gleichen Informationen. Lediglich *zwischen den beiden Parteien und einer Durchsetzungsinstanz* bestehen Informationsprobleme.

[11] Der Übergang von einer ursprünglich reinen Konkurrenzbeziehung zu einem beidseitigen Abhängigkeitsverhältnis (eine Art bilaterales Monopol) infolge transaktionsspezifischer Investitionen wird von WILLIAMSON als *fundamentale Transformation* bezeichnet; vgl. WILLIAMSON (1990), S. 70–72; FÖHR (1994). Sofern beide Partner gleichermaßen spezifisch investieren oder sich die Investitionskosten aufteilen, wird die Transaktionsbeziehung zu-

mit einer Investition erzielbar ist.[12] Als Quasi-Rente bezeichnet man die Differenz zwischen dem Wert einer Investition in der aktuellen Verwendung bzw. Transaktion und dem Wert der Investition in der nächstbesten Verwendung. Je höher die mit einer Investition verbundene Quasi-Rente, desto höher ist der Spezifitätsgrad der Investition. Werden nun transaktionsspezifische Investitionen im Rahmen eines unvollständigen Vertrages vorgenommen und ist die Gefahr opportunistischen Verhaltens von Akteuren nicht auszuschließen, so ergibt sich folgende weitere Begründung für die Existenz von Organisationen: Derjenige Vertragspartner, der die transaktionsspezifische Investition unternimmt, begibt sich in eine wirtschaftliche Abhängigkeit vom anderen Vertragspartner. Letzterer könnte die bestehenden Vertragslücken opportunistisch zu Lasten des Investors so weit ausnutzen, bis er maximal die Quasi-Rente des Investors erbeutet bzw. appropriiert hat. Der ausgebeutete Vertragspartner kann in solch einer Situation nicht glaubhaft mit einem Abbruch der Vertragsbeziehungen drohen, solange ihm noch ein marginaler Anteil an der Quasi-Rente verbleibt. Auch die Einschaltung von Gerichten ist als Lösung nicht möglich, da die ausbeutende Partei dort opportunistisch aktiv wird, wo – z.B. aufgrund prohibitiv hoher Durchsetzungskosten – keine rechtsverbindlichen, expliziten Vertragsabsprachen gelten. Diese Art von nachvertraglichem Opportunismus vor dem Hintergrund transaktionsspezifischer Investitionen und unvollständiger Verträge findet man in der Literatur auch unter der Bezeichnung ***Hold-up-Problem***.[13]

Betrachtet sei dazu das Beispiel einer Transaktionsbeziehung zwischen einem Zulieferer und einem Abnehmer. Angenommen sei, dass der Zulieferer in eine Spezialmaschine investiert hat, mit der sich lediglich Zulieferteile für den betrachteten Abnehmer fertigen lassen und die ansonsten wertlos ist, so dass eine hohe Quasi-Rente besteht. Ferner sei angenommen, dass die Vertragsparteien aufgrund hoher Nachfrageschwankungen bei den Endprodukten des Abnehmers nur den Zulieferpreis, nicht jedoch die Menge für einen längeren Zeitraum kontrahiert haben. Auch auf eine im Detail geregelte Qualitätsabsprache im Vertrag sei aufgrund prohibitiv hoher Transaktionskosten verzichtet worden. Sofern der Abnehmer die entsprechenden Zulieferteile auch

---

nächst nur stabilisiert. Sofern jedoch ungleich spezifisch investiert wird, entsteht die Gefahr von Abhängigkeit und Ausbeutbarkeit.

[12] Zum Begriff der Quasi-Rente vgl. KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN (1978); MILGROM/ROBERTS (1992), S. 602; RICHTER/FURUBOTN (2010), S. 372. KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN (1978) behandeln die Zulieferbeziehung zwischen dem Produzenten einer Druckpresse und einem Zeitungsverlag. Hierbei besteht eine hohe Quasi-Rente, da die Druckpresse lediglich für die Fertigung einer speziellen Zeitung geeignet ist und in der nächstbesten Verwendung als Alternativwert daher der Schrottwert zu veranschlagen ist.

[13] Vgl. KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN (1978), S. 302; MILGROM/ROBERTS (1992), S. 136–139; EWERHART/SCHMITZ (1997); RICHTER (1998), S. 330.

ohne größere Probleme von einem anderen Lieferanten beziehen kann, ist der Zulieferer mit der Spezialmaschine in Höhe der Quasi-Rente vom Abnehmer ausbeutbar. Letzterer könnte zusätzliche Kulanzleistungen, Preisnachlässe oder ungewöhnlich hohe Qualitätsanforderungen vom Zulieferer verlangen und bei einer Nichterfüllung der Forderungen beispielsweise mit einer Abwanderung zu einem anderen Zulieferer drohen oder mit der Abnahme lediglich so geringer Mengen, dass der Zulieferer gerade noch eine Fixkostendeckung (z.B. bei den gemieteten Werkhallen) realisiert. Solange die Quasi-Rente noch nicht vollständig vom Abnehmer abgeschöpft ist, wäre eine Auflösung der Vertragsbeziehung aus Sicht des Zulieferers nicht rational. Da der betrachtete Zulieferer jedoch die Hold-up-Gefahr antizipieren kann, wird er sich ex ante – ohne Vorableistungen (z.B. Aufteilung der Investitionskosten) des Abnehmers – eventuell erst gar nicht zu einer transaktionsspezifischen Investition bereit erklären.

Dieses Zulieferer-Beispiel lässt sich wie folgt verallgemeinern: Verlangt eine Transaktion zwischen zwei Einzelakteuren bei einem nur unvollständigen Vertrag auf dem Markt eine spezifische Investition, so ist aufgrund der antizipierbaren Hold-up-Gefahr eine Unterinvestition zu befürchten. Genau diese Problematik lässt sich vermeiden, indem auf eine (unvollständige) vertragliche Lösung über den Markt verzichtet wird und sich die beiden Akteure statt dessen in einer gemeinsamen Organisation zusammenschließen, in der über Autorität, Kontrolle und Anreize das Unterinvestitionsproblem verhindert wird. Solch eine ***Organisationslösung zur Sicherung von Quasi-Renten*** als Alternative zu einer Markttransaktion findet man in der Realität häufig in Form so genannter ***vertikaler Integration***, bei der ein Akteur einen anderen aufkauft, der auf der vorgelagerten oder nachgelagerten Produktionsstufe derselben Wertschöpfungskette angesiedelt ist.[14] Festzuhalten bleibt allerdings, dass – wie bereits angedeutet – die Organisationslösung nur eine Möglichkeit, nicht jedoch eine zwingende Ausweichalternative darstellt.[15] Ist der Transaktionspartner mit der spezifischen Investition in der Lage, die Höhe der Quasi-Rente ex ante genau zu bestimmen, so kann er sich z.B. schon bei Abschluss des unvollständigen Vertrages die Zahlung einer fixen Summe in Höhe der Quasi-Rente durch den anderen Transaktionspartner vertraglich zusichern lassen. Oder er könnte eine entsprechende Beteiligung des anderen Transakti-

[14] Lautet die Wertschöpfungskette $A \rightarrow B \rightarrow C$, so spricht man im Falle eines Aufkaufs von *A* durch *B* von *Rückwärts-* und im Falle eines Aufkaufs von *C* durch *B* von *Vorwärtsintegration*.

[15] Denkbar sind letztlich eine ganze Reihe von Lösungsansätzen, z.B. sich selbst durchsetzende Verträge und der Austausch von „Geiseln" i.w.S., Reputation und gegenseitige Sanktionierung bei Beachtung von Dauerhaftigkeit, die Einschaltung Dritter usw.; vgl. RICHTER/FURUBOTN (2010), S. 184.

onspartners an den Kosten der Investition verlangen. Solche Alternativen zur Organisationslösung sind im einfachen Hold-up-Fall grundsätzlich möglich, da es sich um ein Problem bei ***symmetrisch verteilten Informationen***[16] handelt.[17]

II.1.3 Empirische Befunde

Der hohe Erklärungsgehalt des Transaktionskostenansatzes soll abschließend anhand zweier empirischer Beispiele belegt werden.[18] Das erste Beispiel steht im engen Zusammenhang mit dem Erklärungsansatz von COASE:

Beispiel II–1: Aufbau eines eigenen Vertriebssystems bei Coca-Cola und Pepsi-Cola[19]

In den Anfängen der Softdrinkindustrie in den USA bestand das Vertriebssystem bei Coca-Cola und Pepsi-Cola aus zahlreichen unabhängigen Fabriken, an die jeweils nur das Cola-Konzentrat geliefert wurde.[20] In den einzelnen Fabriken wurde aus dem Konzentrat der fertige Softdrink produziert, der dann an Abnehmer wie Supermärkte, Großhändler und Fastfood-Restaurants verkauft wurde. Aus Transaktionskostensicht stellte die damalige Gestaltungsform des Vertriebs eine rationale Lösung dar. Es existierten hunderte kleine, geographisch weit verstreute Fabriken, die mit vergleichsweise geringer Kapazität für noch kleinere lokale Abnehmer produzierten. Eine vertikale Integration und dadurch zentrale Koordination des Vertriebs durch Coca-Cola bzw. Pepsi-Cola hätte zu der Zeit prohibitiv hohe Transaktionskosten für ein erforderliches Kommunikations-, Transport- und Kontrollsystem verursacht.

In den 60er und 70er Jahren ergaben sich jedoch grundlegende Veränderungen sowohl bei der Marktstrategie als auch in der Unternehmensumwelt von Coca-Cola und Pepsi: Neue

---

[16] Vgl. auch RICHTER/FURUBOTN (2010), S. 100–101. Unverständlicherweise findet man in der Literatur das Hold-up-Problem zum Teil dem Problembereich asymmetrisch verteilter Informationen zugeordnet, so z.B. bei SPREMANN (1990); PICOT/DIETL/FRANCK (1997), S. 86, 88. Hierbei wird dann anhand von „Verhaltensunsicherheit“ oder „hidden intention“ argumentiert, was bei näherer Betrachtung im Falle des hold up der Annahme eines zeitinkonsistenten Rationalitätsbegriffs gleichkommt („Verhaltensunsicherheit“ würde streng genommen in jedem sequentiellen Spiel mit perfekter Information herrschen) oder aber lediglich einem Spezialfall von hidden information in Form von Qualitätsunsicherheit; vgl. auch NEUS (2011), S. 147.

[17] Spieltheoretisch gesehen liegt hier ein zweistufiges Spiel mit perfekter Information vor, bei dem der Abnehmer auf der zweiten Stufe die Hold-up-Option besitzt und der Zulieferer vor dem Hintergrund der antizipierbaren Abnehmerstrategie auf der ersten Stufe darauf seine beste Antwort (z.B. Kostenbeteiligung, Unterinvestition) wählt. Ein typisches Beispiel für solch ein zweistufiges Spiel, bei dem es zu einer Aufteilung der Kosten und damit auch der Quasi-Rente kommt, liefert die Teilungsregel für betriebsspezifisches Humankapital von GARY BECKER; vgl. BECKER (1962), S. 20; HUTCHENS (1989), S. 51.

[18] Die Anzahl der empirischen Studien zum Transaktionskostenansatz ist zu groß, als dass ein kompletter Überblick gegeben werden kann. Vgl. zu einer Auswahl MONTEVERDE/TEECE (1982); MARIOTTI/CAINARCA (1986); JOSKOW (1988a), (1988b), (1990); PICOT/FRANCK (1993).

[19] Vgl. MURIS/SCHEFFMAN/SPILLER (1992).

[20] Genau genommen bestanden zwischen Coca-Cola bzw. Pepsi-Cola und den jeweiligen unabhängigen Fabriken Franchise-Verträge. Zu Franchising vgl. auch Abschnitt VI.4.