

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

Fachzeitschrift

herausgegeben von

Klaus Chmielewicz, Bochum

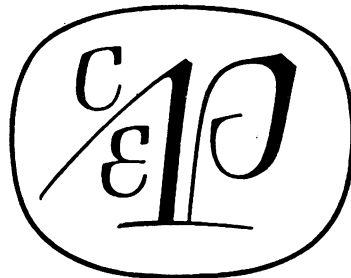
Adolf Gerhard Coenenberg, Augsburg

Richard Köhler, Köln

Heribert Meffert, Münster

Gerhard Reber, Linz

Norbert Szyperski, Köln



42. Jahrgang 1982

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

Der Poeschel Verlag setzt mit dem Wiedererscheinen der Zeitschrift DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT (DBW) die Tradition seiner Zeitschrift fort, die Anfang dieses Jahrhunderts von Heinrich Nicklisch begründet wurde. Im April 1908 erschien das 1. Heft der »Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis«, deren Titel im 23. Jahrgang in DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT geändert wurde. Infolge der Kriegseinflüsse wurde sie 1943 im 36. Jahrgang eingestellt und 1977 mit dem 37. Jahrgang fortgeführt.

Der Jahrgang umfaßt vier Hefte (jeweils ca. 160 Seiten), die in vierteljährlichem Abstand erscheinen. Bezugspreis für das Einzelheft DM 32,-, jährlich DM 98,-, jeweils zuzüglich Versandkosten. Jahresabonnement für Studenten und Assistenten gegen Studienbescheinigung DM 78,- zuzüglich Versandkosten. Die Bezugspreise enthalten die Mehrwertsteuer.

Bestellungen nehmen alle Buchhandlungen oder der Verlag entgegen. Abbestellungen sind spätestens zum 30. September eines Jahres für den folgenden Jahrgang vorzunehmen.

Die Arbeitspapiere der DBW-Depots bitten wir (möglichst mit der dem Heft beigefügten Bestellkarte) unter Angabe der Bestellnummer direkt beim Verlag zu bestellen.

Anschrift des Geschäftsführenden Herausgebers: Prof. Dr. Heribert Meffert, Westfälische Wilhelms-Universität, Institut für Marketing, Universitätsstraße 14-16, 4400 Münster/Westf., Tel (02 51) 83-29 31.

Alle Manuskripte bitten wir an die Anschrift des Verlages zu senden: C.E. Poeschel Verlag z. Hd. Frau Dr. Friederike Kästing oder Frau jur. ass. Marita Rollnik-Mollenhauer, Postfach 529, 7000 Stuttgart 1. Von der Zusendung unverlangter Rezensionsexemplare bitten wir abzusehen. Eine Verpflichtung zur Publikation, Besprechung oder Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte bzw. Rezensionsexemplare kann nicht übernommen werden.

Anzeigenaufträge werden an den C. E. Poeschel Verlag, Werbe- und Vertriebsabteilung, Postfach 529, 7000 Stuttgart 1, Tel. (07 11) 22 30 67-69 erbeten.

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernscheidung, im Magnettonverfahren oder ähnlichem Wege bleiben vorbehalten.

Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopien hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benützte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestraße 49, 8000 München 2, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

Merkmale zur Erstellung von druckreifen Manuskripten für Aufsätze, Rezensionen, DBW-Depot, DBW-Stichwort und DBW-Dialog stellt der Verlag auf Anfrage kostenlos zur Verfügung.

Zitierweise:

»DBW, Jahrgangs-Nr. / Jahreszahl / Seite«

ISSN 0342-7064

Satz und Druck: Gulde-Druck GmbH, Tübingen
Printed in Germany



Herausgeber

Prof. Dr. Klaus **Chmielewicz**, Seminar für Theoretische Wirtschaftslehre, Ruhr-Universität Bochum – Prof. Dr. Adolf Gerhard **Coenenberg**, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität Augsburg – Prof. Dr. Richard **Köhler**, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Marktforschung und Marketing, Universität zu Köln – Prof. Dr. Heribert **Meffert**, (Geschäftsführender Herausgeber), Institut für Marketing, Westfälische Wilhelms-Universität Münster – Prof. Dr. Gerhard **Reber**, MBA, Institut für Betriebswirtschaftliche Organisationsforschung, Johannes Kepler Universität Linz – Prof. Dr. Norbert **Szyperski**, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung, Universität zu Köln

Herausgeberbeirat

Prof. Dr. Hermann **Brandstätter**, Institut für Pädagogik und Psychologie, Abt. für Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Johannes Kepler Universität Linz – Dr. Klaus **Czempirek**, Vorstands-Direktor der VÖEST-Alpine AG, Linz – Prof. Dr.-Ing. Walter **Eversheim**, Lehrstuhl für Produktionssystematik, Rheinisch-Westfälische Hochschule Aachen – Prof. Dr. Aloys **Gälweiler**, Generalbevollmächtigter und Direktor des Zentralbereichs Unternehmensplanung der Brown, Boveri u. Cie. AG, Mannheim – Dr. Wolfgang **Goedecke**, Senator E. h., Mannheim – Prof. Dr. Ernst **Helmstädter**, Lehrstuhl für Industriebetriebslehre, Westfälische Wilhelms-Universität Münster – Dr. Jochen **Krautter**, Abteilungsleiter Planung und Vertriebssteuerung im Zentralressort Waschmittel, Henkel KGa.A., Düsseldorf – Prof. Dr. Eberhard **Laux**, Vorstandsmitglied der WIBERA Wirtschaftsberatung AG, Düsseldorf – Prof. Dr. h. c. mult. Renate **Mayntz**, Seminar für Soziologie, Universität zu Köln – Prof. Dr. Erwin **Pougin**, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Köln – Privatdozent Dr. Friedrich **Rosenkranz**, Betriebswirtschaftliches Institut, Universität Basel

Inhaltsverzeichnis

Beiträge

<i>Arnold, Ulli / Knoblich, Hans: Verbraucherpolitik und verbraucherpolitische Forschung. Eine Zwischenbilanz (Sammelrezension)</i>	135
<i>Böcker, Franz: Marktforschung: Zwischen Handlungsanweisung und Grundlagenforschung (Sammelrezension)</i>	293
<i>Bredemeier, Willi / Vattes, Hans-Jürgen: Probleme des Technologietransfers in der Bundesrepublik Deutschland</i>	355
<i>Chmielewicz, Klaus: Der Regierungsentwurf eines neuen Bilanzrechts.</i>	285
<i>Domsch, Michel / Krüger Maria: Ausbildung, Arbeitsmarkt und Einsatz von Informatikern</i>	583
<i>Eichhorn, Peter: Managementprobleme in Universitätskliniken</i>	257
<i>Engelhardt, Werner Hans / Schwab, Wilfried: Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen</i>	503
<i>Friedel-Howe, Heidrun: Soziale Technik – Implikationen für die Humanisierung der Arbeit</i>	73
<i>Gebert, Diether: Organisationsentwicklung</i>	447
<i>Hanfland, Ferdi: Schrifttum und Lehrprogramm zur Buchführung in wirtschaftswissenschaftlichen Diplomstudiengängen (Sammelrezension)</i>	605
<i>Hanssmann, Friedrich: Grundbegriffe der Unternehmensplanung: Versuch einer Abgrenzung und systemaren Verknüpfung.</i>	379
<i>Klaus, Hans siehe Steinmann, Horst</i>	
<i>Knoblich, Hans siehe Arnold, Ulli</i>	
<i>Köcher, Renate: Zum Unternehmerbild der deutschen Bevölkerung</i>	331
<i>Köhler, Richard: Marketing-Controlling. Funktionale und institutionelle Gesichtspunkte der markt-orientierten Unternehmenssteuerung</i>	197
<i>Kommission Bankbetriebslehre / Finanzierung und Rechnungswesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.: Stellungnahme zum Entwurf einer Bankenrichtlinie</i>	441
<i>Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.: Stellungnahme zum Bundesdatenschutzgesetz.</i>	599
<i>Korf, Willy: Wege aus der Krise der europäischen Stahlindustrie</i>	27
<i>Kossbiel, Hugo / Seelbach, Horst: Vorstellungen der Praxis zum Studium der Wirtschaftswissenschaften</i>	241
<i>Krüger, Maria siehe Domsch, Michel</i>	
<i>Liebl, Karlhans: Wirtschaftskriminalität und Unternehmensform</i>	371
<i>Lukas, Andreas siehe Poensgen, Otto H.</i>	

<i>Meyer, Harald</i> : Noch einmal und zum letzten Mal: Was mißt der LPC Fiedlers?	427
<i>Müller, Günter</i> : Konzentrationsanalysen zur Geschäftsfeldbereinigung	553
<i>Müller, Helmut</i> siehe Steinmann, Horst	
<i>Northrup, Herbert R. / Rowan, Richard L.</i> : Multinationale Gewerkschaftsaktivität in der Erdölindustrie	383
<i>Oechsler, Walter A. / Rehkugler, Heinz</i> : Einstellungsvoraussetzungen und Tätigkeitsfelder für Wirtschaftswissenschaftler in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen	107
<i>Oechsler, Walter A. / Rehkugler, Heinz</i> : Einstellungsvoraussetzungen und Tätigkeitsfelder für Wirtschaftswissenschaftler in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	593
<i>Pfohl, Hans-Christian / Wübbenhorst, Klaus L.</i> : Einflüsse externer Anspruchsgruppen auf die strategische Planung von Elektrizitätsversorgungsunternehmungen	561
<i>Picot, Arnold</i> : Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Ausgewert.	267
<i>Poensgen, Otto H.</i> : Der Weg in den Vorstand. Die Charakteristiken der Vorstandsmitglieder der Aktiengesellschaften des Verarbeitenden Gewerbes.	3
<i>Poensgen, Otto H. / unter Mitarbeit von Andreas Lukas</i> : Fluktuation, Amtszeit und weitere Karriere von Vorstandsmitgliedern	177
<i>Pusić, Eugen</i> : Selbstverwaltung in Jugoslawien.	419
<i>Rehkugler, Heinz</i> siehe Oechsler, Walter A.	
<i>Ross, Randolph E.</i> : Überblick über das japanische Distributionssystem	35
<i>Rowan, Richard L.</i> siehe Northrup, Herbert R.	
<i>Seelbach, Horst</i> siehe Kossbiel, Hugo	
<i>Schreyögg, Georg</i> siehe Steinmann, Horst	
<i>Schwab, Wilfried</i> siehe Engelhardt, Werner Hans	
<i>Schweizer, Marcell</i> : Zum Stand der Wirtschaftswissenschaft im deutschsprachigen Raum I (Rezension).	617
<i>Sell, Axel</i> : Evaluierung von Projekten in Entwicklungsländern.	575
<i>Steinle, Claus</i> : Organisationsforschung und Mehr-Ebenen-Analyse (MEA).	85
<i>Steinmann, Horst / Müller, Helmut / Klaus, Hans</i> : Arbeitnehmer-Beteiligungsmodelle (Sammelrezension).	117
<i>Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg</i> : Großunternehmung und gesellschaftliche Verantwortung – Der Fall Cabora Bassa	515
<i>Vattes, Hans-Jürgen</i> siehe Bredemeier, Willi	
<i>Wagner, Dieter</i> : Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte.	217
<i>Wagner, Peter</i> : Job-sharing. Fragestellungen aus Theorie und Praxis	67
<i>Weuster, Arnulf</i> : Vor- und Nachteile der Leiharbeit (Zeitarbeit) in betriebswirtschaftlicher Sicht	229
<i>Wiegräbe, Winfried</i> : Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten.	57
<i>Wittmann, Franz</i> : Zur erneuten Anhebung der degressiven Abschreibungssätze für bewegliche Wirtschaftsgüter	341
<i>Wübbenhorst, Klaus L.</i> siehe Pfohl, Hans-Christian	
<i>Zillessen, Wolfgang</i> : Zur Praxis der Währungsumrechnung deutscher Konzerne.	533
<i>Zimmermann, H.-J. / Zysno, P. V.</i> : Ein hierarchisches Bewertungssystem für die Kreditwürdigkeitsprüfung im Konsumentenkreditgeschäft	403
<i>Zysno, P. V.</i> siehe Zimmermann, H.-J.	

Rezensierte Schriften

- Albers, Willi / Born, Karl Erich / Dürr, Ernst u.a.* (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Bde 1, 4, 7, 8, 1977–1980 617
- Bähr, Gottfried / Fischer-Winkelmann, Wolf F.*: Buchführung und Bilanzen, 1978 605
- Ballerstedt, Eike*: Soziologische Aspekte der innerbetrieblichen Partnerschaft – Das Ahrensburger Modell, 1971. 117
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung*: Vermögenspolitik – Betriebliche Modelle für Arbeitnehmer in Bayern, 1980 117
- Beckmann, Heinz* siehe Falterbaum, Hermann
- Behrens, Karl Christian* (Hrsg.): Handbuch der Marktforschung, 2. Halbbände, 1974/1977 293
- Bell, C. H. jr.* siehe French, W. L.
- Berekoven, Ludwig / Eckert, Werner / Ellenrieder, Peter*: Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 1977 293
- Biervert, Bernd / Fischer-Winkelmann, Wolf F. / Rock, Reinhard*: Grundlagen der Verbraucherpolitik. Eine gesamt- und einzelwirtschaftliche Analyse, 1977 135
- Biervert, Bernd / Fischer-Winkelmann, Wolf F. / Rock, Reinhard*: Verbraucherpolitik in der Marktwirtschaft, 1978. 135
- Born, Karl Erich* siehe Albers, Willi
- Brune, A.*: Gewinnbeteiligungsmodelle – Darstellung und steuerrechtliche Behandlung, 1977 117
- Deitermann, Manfred* siehe Schmolke, Siegfried
- Dichtl, Erwin* (Hrsg.): Verbraucherschutz in der Marktwirtschaft, 1975 135
- Dürr, Ernst* siehe Albers, Willi
- Eckert, Werner* siehe Berekoven, Ludwig
- Effenberger, Herward / Horváth, Péter*: Industrielles Rechnungswesen in programmierter Form. Teil I: Einführung in die doppelte Buchführung – eine programmierte Unterweisung, ²1976 – Teil II: Buchführung in Industriebetrieben, 1972. 605
- v. Eiff, W.*: Organisationsentwicklung. Personalpolitische, strukturelle sowie kostenleistungsorientierte Aspekte organisatorischer Änderungen, 1979 447
- Ellenrieder, Peter* siehe Berekoven, Ludwig
- Engelhardt, Werner / Raffée, Hans*: Grundzüge der doppelten Buchhaltung, 1973 605
- Erichson, Bernd* siehe Hammann, Peter
- Esser, Klaus*: Mitarbeitende Kommanditisten und stille Gesellschafter im Steuerrecht, 1978 117
- Esser, Klaus / Falthäuser, Kurt*: Beteiligungsmodelle, 1974 117
- Esser, Werner-Michael* siehe Kirsch, Werner
- Falterbaum, Hermann / Beckmann, Heinz*: Buchführung und Bilanz unter besonderer Berücksichtigung des Bilanzsteuerrechts und der steuerrechtlichen Gewinnermittlung. Hrsg.: Deutsche Steuer-gewerkschaft, 1980. 605
- Falthäuser, Kurt* siehe Esser, Klaus
- Fischer-Winkelmann, Wolf F.* siehe Bähr, Gottfried
- Fischer-Winkelmann, Wolf F.* siehe Biervert, Bernd
- Flasse, Gunther / Gräve, Günther / Hanschmann, Rolf / Heßhaus, Werner*: Buchhaltung 1: System der doppelten Buchhaltung; Buchhaltung 2: Organisation und besondere Buchungsfälle, 1977 605
- French, W. L. / Bell, C. H. jr.*: Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 1977 447
- Gabele, Eduard* siehe Kirsch, Werner
- Gräve, Günther* siehe Flasse, Gunther
- Guski, Hans-G. / Schneider, Hans*: Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Bestandsaufnahme, 1977. 117
- DBW 42 (1982) V

<i>Hahn, Hans / Hahn, Wilhelm / Lenz, Hans / Tunnissen, Werner: Die Buchführung der Industriebetriebe, 1979</i>	605
<i>Hahn, Wilhelm</i> siehe Hahn, Hans	
<i>Hammann, Peter / Erichson, Bernd: Marktforschung, 1978</i>	293
<i>Hanschmann, Rolf</i> siehe Flasse, Gunther	
<i>Heinhold, Michael: Buchführung in Fallbeispielen, 1979</i>	605
<i>Heinrich, Michael: Legitimationsprobleme der Mitbestimmung. Überlegungen zur Reform der Unternehmensordnung – untersucht am Beispiel des »Porst-Modells«, 1981</i>	117
<i>Heßhaus, Werner</i> siehe Flasse, Gunther	
<i>Horváth, Péter</i> siehe Effenberger, Herward	
<i>Hüttner, Manfred: Grundzüge der Marktforschung, ³1977</i>	293
<i>Jeschke, Dietmar: Konsumentensouveränität in der Marktwirtschaft – Idee, Kritik, Realität, 1975</i> . . .	135
<i>Jungblut, Michael: Nicht vom Lohn allein – Elf Modelle für Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung, 1973</i>	117
<i>Kilian, Horst: Betriebliche Kapitalbeteiligungsmodelle – Verbreitung, Einführungsmotive und Auswirkungen in der Bundesrepublik Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika, 1978</i> . . .	117
<i>Kirsch, Werner / Esser, Werner-Michael / Gabele, Eduard: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1979</i>	447
<i>Klages, Helmut / Schmidt, Rolf W.: Methodik der Organisationsänderung – Ein kurz gefaßter Überblick, 1978</i>	447
<i>Klein, Otfried</i> siehe Martiny, Anke	
<i>Knoblich, Hans</i> siehe Schäfer, Erich	
<i>Koch, Ulrich / Meuers, Hans / Schuck, Manfred (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 1980</i>	447
<i>Kuchinka, Horst: Die Gewinn- und Vermögensbildung der Arbeitnehmer in Einzelunternehmungen und Personengesellschaften als steuerliches Problem, 1975</i>	117
<i>Lenz, Hans</i> siehe Hahn, Hans	
<i>Martiny, Anke / Klein, Otfried: Marktmacht und Manipulation. Sind die Verbraucher Objekt oder Subjekt unserer Wirtschaftsordnung? 1977</i>	135
<i>Meuers, Hans</i> siehe Koch, Ulrich	
<i>Raffée, Hans</i> siehe Engelhardt, Werner	
<i>Rehn, Götz: Modelle der Organisationsentwicklung, 1979</i>	447
<i>Rock, Reinhard</i> siehe Biervert, Bernd	
<i>Salcher, Ernst F.: Psychologische Marktforschung, 1978</i>	293
<i>Sievers, Burkhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem, 1977</i>	447
<i>Šik, Ota: Humane Wirtschaftsdemokratie – Ein dritter Weg, 1979</i>	118
<i>Simitis, Konstantin: Verbraucherschutz, Schlagworte oder Rechtsprinzip?, 1976</i>	135
<i>Schäfer, Erich / Knoblich, Hans: Grundlagen der Marktforschung, ⁵1978</i>	293
<i>Scherhorn, Gerhard (unter Mitarbeit von Augustin / Brunne / Eichler / Hoffmann / Schumacher / Werner / Wielen): Verbraucherinteresse und Verbraucherpolitik; Bd. 17 der Veröffentlichungen der Kommission für den sozialen Wandel, 1975</i>	135
<i>Schmidt, Rolf W.</i> siehe Klages, Helmut	
<i>Schmolke, Siegfried / Deitermann, Manfred: Industriebuchführung für Wirtschaftsschulen – GKR, 1980</i>	605
<i>Schneider, Hans</i> siehe Guski, Hans-G.	
<i>Schneider, Hans: Die partnerschaftliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am mittelständischen Industrieunternehmen, 1973</i>	117
<i>Schneider, Hans J. (Hrsg.): Handbuch der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, 1977</i>	117
<i>Schuck, Manfred</i> siehe Koch, Ulrich	

<i>Steinbrenner, Hans Peter: Arbeitspartizipation – Modell einer neuen Unternehmensverfassung zur Emanzipation der Mitarbeiter, 1974</i>	118
<i>Tunnissen, Werner</i> siehe Hahn, Hans	
<i>Weyer, Helmut: Die Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter – Funktionselemente, finanzwirtschaftliche Wirkungen und Determinanten aus der Sicht der Unternehmung, 1978</i>	118
<i>Zeitschrift für Verbraucherpolitik / Journal of Consumer Policy, 1977</i>	135

DBW-Depot

Das DBW-Depot dient zur Bekanntmachung von unveröffentlichten Forschungsergebnissen, die dadurch einem größeren Interessentenkreis zugänglich gemacht werden.

Die vollständigen Arbeitspapiere können als **Fotokopie** unter der Bestellnummer, die sie auf den hier angegebenen Seiten finden, beim Poeschel Verlag bezogen werden.

<i>Blaich, Jürgen</i> siehe Reichert, Mario	
<i>Braun, Günther E.</i> siehe Pfohl, Hans-Christian	
<i>Braun, Wolfram: Betriebswirtschaftslehre und Politische Ökonomie: Methodische Vorüberlegungen zur Theoriegeschichte in systematischer Absicht</i>	457
<i>Domsch, Michel / Krüger, Maria: Ausbildung und Einsatz von Informatikern – Eine empirische Arbeitsmarktstudie der F.G.H. Forschungsgruppe Hamburg</i>	621
<i>Drukarczyk, Jochen: Finanzierung, Mobiliarsicherheiten und Vorschläge zu ihrer Reform im Insolvenzrecht</i>	458
<i>Dyckhoff, Harald: Planung mehrstufiger Verschnittprozesse</i>	458
<i>Erichson, Bernd: MARFO – ein interaktives Programm zur Durchführung von Regressions- und Prognoserechnungen</i>	459
<i>Franck, Walter</i> siehe Langen, Bernhard	
<i>Gebhardt, Günther: Aufstellung von Kapitalflußrechnungen auf der Grundlage publizierter Einzel- und Konzernabschlüsse</i>	459
<i>Gerum, Elmar</i> siehe Steinmann, Horst	
<i>Grannemann, Rüdiger</i> siehe Steffenhagen, Hartwig	
<i>Heemeyer, Hermann: Korrelationsanalytische Ansätze in Einstellungs- und Imagestudien – Konsistenzüberprüfungen als Methodenproblem</i>	147
<i>Heemeyer, Hermann</i> siehe Steffenhagen, Hartwig	
<i>Hummel, Thomas: Analytical concept of students' behaviour and the organization of studies – Some empirical findings</i>	302
<i>Hummel, Thomas: Ein Konzept zu einer Analyse der Entstehung und der Wirkung von Studienplänen</i>	301
<i>John, Martin: Stellenwert, Aufgabenbereiche und Ausgestaltung der Marktprogrammerstellung im funktionalen Marketingansatz</i>	622
<i>Kieser, Alfred: Versuche zur Erklärung der Anpassung von Organisationsstrukturen</i>	460
<i>Klaile, Beatrice / Rieth, Heidemarie: Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung 1960–1981</i>	148
<i>Klaile, Beatrice</i> siehe Szyperski, Norbert	
<i>Klingenberg, Heide</i> siehe Picot, Arnold	
<i>Kobayashi, H. / (Überarbeitung:) Segler, K.: Japanisches Management als Element der japanischen Herausforderung</i>	148
<i>Kränzle, Hans-Peter</i> siehe Picot, Arnold	
<i>Krafft, Ulrich: Entwicklungsdimensionen junger Branchen – Das Beispiel Solartechnik</i>	622
<i>DBW 42 (1982)</i>	VII

<i>Krüger, Maria</i> siehe Domsch, Michel	
<i>Langen, Bernhard / Franck, Walter</i> : Dokumentation des integrierten Absatz-/Umsatz-, Kosten- und Finanzierungssystems CPS (COMET-Planungssystem – SANOL)	302
<i>Langen, Bernhard / Tilemann, Thilo</i> : Fallstudie der Implementierung des COMET-Planungssystems in einer Unternehmung mittlerer Größe	303
<i>Lorenzen, Paul</i> : Kritik der politischen Vernunft – Drei Vorlesungen zur Wissenschaftstheorie.	623
<i>Marquard, Jürgen</i> : Verkäufe unter Einstandspreis aus betriebswirtschaftlicher und wettbewerbsrechtlicher Sicht	460
<i>Meier, Herbert</i> : Optimale Liquiditätsdisposition bei Kommunen im Computerdialog.	623
<i>Mergenthaler, Heinz</i> : Kostenzuordnung auf die Stromabnehmer – Vorstudie zu einer grundsätzlichen Betrachtung der Kostenträgerrechnungsverfahren in der Elektrizitätswirtschaft	624
<i>Müller, Klaus</i> : Grundzüge eines ökonometrischen Modells für eine Industrieunternehmung	304
<i>Oechsler, Walter A.</i> : Reorganisation der Arbeit an Datensichtgeräten bei der Stromabrechnung in einem Elektrizitätsversorgungsunternehmen	625
<i>Pfohl, Hans-Christian / Braun, Günther E. (Hrsg.)</i> : Beiträge zur Controllingpraxis	626
<i>Pfohl, Hans-Christian / Braun, Günther E. (Hrsg.)</i> : Beiträge zur Organisationspraxis	148
<i>Picot, Arnold / Klingenberg, Heide / Kränzle, Hans-Peter</i> : Organizational Communication Between Technological Development and Socio-Economic Needs. Report From Field Studies in Germany . .	149
<i>Reichert, Mario / Blaich, Jürgen</i> : Das Verfahren des Simplex-Algorithmus, programmiert in PL/1 . . .	304
<i>Rieth, Heidemarie</i> siehe Klaile, Beatrice	
<i>Rumpf, Hartmut</i> : Bemerkungen zum Nutzen von Zuordnungsmodellen für die Personaleinsatzplanung	626
<i>Segler, K.</i> siehe Kobayashi, H.	
<i>Steffenhagen, Hartwig / Heemeyer, Hermann / Grannemann, Rüdiger</i> : Bekanntheitsverbund zwischen Warenhausabteilungen – Eine psychographische Verbundanalyse	150
<i>Steinle, Claus</i> : Stand organisationszentrierter Forschungsbemühungen und Entwurf eines Mehr-Ebenen-Konzepts	150
<i>Steinmann, Horst / Gerum, Elmar</i> : Zur Reform der Unternehmensverfassung – Über einige Begründungsprobleme und Modellvorstellungen.	627
<i>Szyperski, Norbert / Klaile, Beatrice</i> : Dimensionen der Unternehmensberatung. Hilfen zur Strukturierung und Einordnung von Beratungsleistungen	627
<i>Tilemann, Thilo</i> siehe Langen, Bernhard	
<i>Uebele, Herbert</i> : Verbreitungsgrad und Entwicklungsstand des Controlling in deutschen Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	305
<i>Wangen, Edgar</i> : Polit-Marketing. Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit kommerzieller Marketingkonzepte auf den Bereich politischer Parteien	305
<i>Windler, Albrecht</i> : Anleitungen zur Modellierung von Absatzplanungssystemen unter besonderer Berücksichtigung der Auswahl von Prognosemethoden	306

DBW-Stichwort

<i>Bruhn, Manfred</i> : Gattungsmarken	629
<i>Bruhn, Manfred</i> : Makromarketing	463
<i>Meyer-Piening, Arnulf</i> : Zero-Base Budgeting	630
<i>Raffée, Hans / Wiedmann, K. Peter</i> : Sozio-Marketing (Social-Marketing)	465
<i>Rosenkranz, Friedrich</i> : Corporate Planning Models.	307

<i>Sieben, Günter / Russ, Wolfgang</i> : Consulting	309
<i>Welters, Klaus</i> : Szenario-Technik	153
<i>Winand, Udo</i> : Strategische Geschäftseinheit (SGE)	154

DBW-Dialog

Im DBW-Dialog werden *Leserbriefe* zu betriebswirtschaftlichen Problemen und *Repliken* zu DBW-Beiträgen abgedruckt.

<i>Bosch, Gerhard</i> : Job-sharing – Vorteile für den Arbeitnehmer? Ein Kommentar aus gewerkschaftlicher Sicht. Anmerkungen zum Beitrag von Peter Wagner	315
<i>Goos, Wolfgang</i> : Das Job-sharing-Modell des Arbeitsrings Chemie. Anmerkungen zum Beitrag von Peter Wagner	311
<i>Jochimsen, Reimut</i> : Warnung vor den einfachen Lösungen. Zum Aufsatz von Willy Korf	467
<i>Korf, Willy</i> : Ein notwendiger Weg aus der Krise der europäischen Stahlindustrie: Abbau veralteter Überkapazitäten. Anmerkungen zu den Dialogbeiträgen.	637
<i>Müller-Merbach, Heiner</i> : Das unzulängliche ökonomische Prinzip	633
<i>Schenck, Hermann</i> : Wege aus der Krise der europäischen Stahlindustrie. Zum Aufsatz von Willy Korf	468
<i>Teriet, Bernhard</i> : Job-Sharing – mehr als ein neues arbeitszeitökonomisches Reizwort? Anmerkungen zum Beitrag von Peter Wagner	473
<i>Karl Vodrazka</i> : Wirtschaftlichkeitsprinzip und Optimierung. Anmerkungen zum Beitrag von Heiner Müller-Merbach	635
<i>Vondran, Ruprecht</i> : Kommerzielle Lösungen anstelle von Stilllegungsprämien. Zum Aufsatz von Willy Korf	470
<i>Zeitel, Gerhard</i> : Stellungnahme zum Vorschlag von Willy Korf zur Bereinigung der Krise der europäischen Stahlindustrie. Zum Aufsatz von Willy Korf	471

Informationen aus Wissenschaft und Praxis

2. Anwendergespräch »EDV-Systeme im Finanz- und Rechnungswesen« (<i>Peter Stahlknecht</i>)	493
BASF-Ferienkurs für Wirtschaftswissenschaftler – ein neuer Ansatz in der betrieblichen Personalpolitik? (<i>Brigitte Bovermann</i>)	648
Bericht über das Kolloquium »Menschengerechte Gestaltung der Arbeit« (<i>Wolfgang Heimbürger / Bernd Weber</i>)	499
Bericht über die Abteilung »Sanierung von Unternehmen« des 54. Deutschen Juristentages in Nürnberg 1982 (<i>Karsten Schmidt</i>)	646
Bericht über ein Symposium »Modellversuche«: Studienkurse nach der Harvard Case Method (<i>Thomas Hummel</i>)	644
Datenerfassung am Verkaufspunkt – Nutzungsmöglichkeiten im Marketing. Bericht über eine Seminarveranstaltung des Instituts für Marketing, Mannheim (<i>Hans Bauer</i>)	324
Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag (DBT) Berlin, 28.–30. September 1981 (<i>Gertrud Fuchs-Wegner</i>)	164
Dezentralisierung – Mikroprozessoren. Bericht aus einer Arbeitsgemeinschaft des Europäischen Forum Alpbach 1981 (<i>Bernd Eichler</i>)	159
EEC-Conference über The Information Society – Information Technology: Impacts on the Way of Life – in Dublin 17.–11. 1981 (<i>Arnold Picot</i>)	170
Fachgespräch »Forschungs- und Entwicklungsmanagement« am 3. 12. 1981 in Stuttgart (<i>Gertrud Fuchs-Wegner</i>)	321
7. Grachter Gespräch (<i>Wolfgang Bornträger</i>)	162
<i>DBW 42 (1982)</i>	IX

Heinz-Maier-Leibnitz-Preis. Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses 1982 (<i>Bundesminister für Bildung und Wissenschaft</i>)	326
International Working Conference on Model Realism 20.–23. April 1982 in Bad Honnef (<i>Kay Müller-Silva</i>)	488
Internationale Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik (GWS) in Reutlingen am 16. und 17. Oktober 1981 (<i>Helmut Lindner und Rolf Pfeiffer</i>)	161
Internationaler EURO V/TIMS XXV-Kongreß in Lausanne (Schweiz) (<i>Hans-Jürgen Zimmermann</i>).	645
14. Internationaler Kongreß der Gemeinwirtschaft in Wien (24.–26. Mai 1982) (<i>Theo Thiemeyer</i>).	492
5. Jahreskongreß der European Accounting Association vom 5.–7. 4. 1982 in Arhus/Dänemark (<i>Thomas Schildbach</i>)	486
Jahrestagung der European Academy for Advanced Research in Marketing (EAARM) – European Marketing Academy (EMA) (<i>E. Kucher</i>)	323
Jubiläumsfachtagung des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IdW) in Berlin 21.–23. Oktober 1981 (<i>Werner Kamm</i>)	166
Kongreß für Organisation: Rezession und Organisation (<i>Norbert Thom</i>)	489
Kontaktstudium EDV an der Universität Mannheim. Trends der EDV-Entwicklung in den 80er Jahren (<i>Inge Hölczli</i>)	497
Kooperation: Fachhochschule Köln – Wirtschaftspraxis (<i>Burkhard Huch</i>)	325
Legitimation des Managements im Wandel. Zur Diskussion um Funktion und Auftrag der Unternehmensleitung während der letzten 150 Jahre. 7. Öffentliche Vortragsveranstaltung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte am 25. 6. 1982 in München (<i>Horst A. Wessel</i>)	494
5. Ludwig-Vaubel-Forum (<i>Marianne Tümpen</i>).	321
Marketing-Controlling. Bericht über die 10. Kölner BFuP-Tagung am 3. und 4. Dezember 1981 in Köln (<i>Michael Walters</i>)	173
Neue Grenzen überwinden. Europäischer Marketing-Tag, Köln 1981 (<i>Michael Walters</i>).	167
»Ökologische Prognosen und Unternehmensverhalten.« Workshop am 30. 6. und 1. 7. 1982 an der Universität Konstanz (<i>J. F. Senn</i>)	642
3. Saarbrücker Arbeitstagung »Rationalisierung« an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, 4.–6. Oktober 1982 (<i>Jörg Becker</i>)	550
Sitzung der Wissenschaftlichen Arbeitsgemeinschaft für Technik und Wirtschaft, Arbeitsgruppe Absatzwirtschaft, zum Thema »Die absatzwirtschaftliche Bedeutung von Bildschirmtext und Laser-Bildplatte« am 1. Juli 1982 in Düsseldorf (<i>Jürgen Althans</i>)	498
Symposium »Besteuerung und Unternehmenspolitik bei mittelständischen Unternehmen« Universität Münster, 5. März 1982 (<i>Thomas Degener</i>)	485
Symposium »Empirical Research on Organizational Decision Making« in München, 8./9. Juli 1982 (<i>Eberhard Witte</i>)	643
Symposium »Marketing und Unternehmung«. Stadthalle Hagen, 26. November 1981 (<i>Angelika Merkel</i>)	171
Symposium »Unternehmensgründung und Innovation« am 27. 11. 1981. Symposium der Industrie- und Handelskammer zu Koblenz und des Planungseminars der Universität zu Köln in Verbindung mit der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Rheinland-Pfalz (<i>Detlef Hundsdiek</i>)	639
Schwerpunktprogramm der Deutschen Forschungsgemeinschaft (<i>Rolf Ziegler</i>)	641
Tagung des Ausschusses »Unternehmensrechnung« der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Verein für Socialpolitik) <i>Klaus von Wysocki</i>)	322
Tagung »Strategische Bankplanung« des Bankseminars der Universität Bonn, 30. 9. 1982 (<i>Heinrich Degenhart</i>)	649
Universität und Wirtschaft. Symposium vom 12.–14. November 1981 an der Universität Konstanz (<i>Thomas Beck</i>)	168
Unternehmensstrategien und strategische Planung – Erfahrungen und Folgerungen. Schmalenbach-Tagung am 13. Mai 1982 in Düsseldorf (<i>Thomas Wardin</i>).	490
Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. – Pfingsttagung in Berlin vom 2. bis 4. Juni 1982 (Ankündigung) (<i>Volker Trommsdorff</i>)	157
– Bericht über die Pfingsttagung 1982 an der Technischen Universität Berlin (<i>Wolfgang Lück</i>)	481
– Stellungnahme des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. zu den Sparmaßnahmen im Hochschulbereich (<i>Eduard Gaugler</i>)	639
Werkstattseminar über »Experimente in der Betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung« am 27. November 1981 in Mannheim (<i>Manfred Bruhn</i>)	158

- Finanzierung 458
 Finanzplanung 302 f.
 –, kommunale 623 f.
 Finanzwissenschaft 617
 Fluktuation 177 ff.
 Folgen des technischen Wandels 73 ff.
 Formen der Büroorganisation 148 f.
 Forschung, angewandte 355 ff.
 Forschungsförderung 355 ff.
 Führungsebenen in Kliniken 257 ff.
 Führungspersonal, amerikanisches 3 ff.
 Führungstheorie 427 ff.
 Funktionsbedingungen 85 ff., 150 f.
 Fuzzy Sets 403 ff.
- Gattungsmarken 629 f.
 Gesellschaftliche Rationalisierung 457
 Gewerkschaften 315 ff.
 Gewerkschaftsbewegung, international 383 ff.
 Gewinnmaximierung 635 f.
 Gewinn- und Verlustrechnung 285 ff., 441 ff.
 GmbH-Reform 285 ff.
 Großhandel 35 ff.
 Grundorganisation der assoziierten Arbeit (GOAA) 419 ff.
- Handel 460 f.
 Hermeneutik 623
 Humanisierung 67 ff.
 – der Arbeit 315 ff.
- ICEF (International Federation of Chemical Energy and General Workers = Workers' Unions) 383 ff.
 ICPS (Trade Unions International of Chemical, Oil, and Allied Workers) 383 ff.
 IFPCW (International Federation of Petroleum and Chemical Workers) 383 ff.
 Ideologischer Hintergrund 67 ff.
 Image 147
 Informatiker
 –, Arbeitsmarktstudie 583, 621
 –, Ausbildung und Einsatzmöglichkeiten 583, 621
 Informatik-Studium 583, 621
 Informationskosten 267 ff.
 Informations- und Planungssystem 623 f.
 Innovation, technologische 622 f.
 Integrationsarena 85 ff., 150 f.
 Integrierte Planungssysteme 302 f.
 Interesse, öffentliches 627
 Interindividuelle Korrelationsanalyse 147
 Intraindividuelle Korrelationsanalyse 147
 Investitionsförderung 341 ff.
- Investitionsrechnung 575
 Investitionsverhalten 341 ff.
- Jahresabschlußanalyse 459 f.
 Japan 35 ff., 148
 –, soziales Gefüge 148
 Japanisches Management 148
 Job-Sharing 311 ff., 315 ff., 473 ff.
 Jugend und Unternehmer 331 ff.
- Kapazitätsabbau 468 f., 637
 Kapitalbeteiligung 117 ff.
 Kapitalflußrechnung 459 f.
 Karriere 177 ff.
 Kernenergie 561
 Klinikleitung, Struktur der 257 ff.
 Klinikverwaltung, dezentrale 257 ff.
 Kommunikationskanäle 149 f.
 Kommunikationstechnik 149 f.
 Kommunikationsverhalten 149 f.
 Konsolidierung 459 f.
 Konsortium 515
 Konsumentenkredit 403 ff.
 Konsumentenverhalten 135 ff.
 Konsumtheorie 135 ff.
 Kontextverfahren 305
 Konzentrationsanalyse 553
 Konzeptionstheorie 403 ff.
 Korrelationsanalyse 150
 Korrelationsanalytischer Ansatz 147
 Kostenträgerrechnungsverfahren 624 f.
 Kosten- und Leistungsvergleich 229 ff.
 Kreditsachbearbeiter 403 ff.
 Kreditwesengesetz, Reform des 441 ff.
 Kreditwürdigkeitsprüfung 403 ff.
- Lehr-/Lernmethoden 241 ff.
 Leiharbeit 229 ff.
 Leistungsstruktur in der Elektrizitätswirtschaft 624 f.
 Leitende Angestellte 57 ff.
 –, Sprecherausschüsse der 57 ff.
 Lineare Optimierung 304 f.
 Lineare Planungsverfahren 304 f.
 Lineare Programmierung 304 f., 458, 623 f.
 Liquiditätsoptimierung 623 f.
 Literaturdokumentation 148
 LPC (Least Preferred Coworker) 427 ff.
- Make-or-buy-Entscheidung 503
 Makromarketing 463
 Marketing 460 f.
 – Audit 197 ff.
 – Controlling 197 ff.
 – funktionen 622
 – Management 197 ff.
 – planung 622
 – theorie 135 ff.
 Marktanpassung 471 f.
 Marktforschung 293 ff., 459
- Marktprogramm 622
 Marktquoten 470
 Marktwirtschaft und Stahlindustrie 27 ff.
 Marktzugang 35 ff.
 Maßnahmen, fiskalpolitische 341 ff.
 Mehr-Ebenen-Analyse und Organisationsforschung 85 ff., 150 f.
 Mengengerüste in der Versorgungswirtschaft 624 f.
 Methodologie 135 ff.
 Mitbestimmung 117 ff.
 Mitteleinsatz(-verwendung) im Betrieb 635 f.
 Mobiliarsicherheiten
 –, Funktionen im Kreditgeber-Kreditnehmer-Verhältnis 458
 –, Wirkungen im Konkursverfahren 458
 Modell, jugoslawisches 419 ff.
 Modellbildung 304
 Modell- und EDV-Unterstützung der Planung 397 ff.
 Modellierung 306
 Montanmitbestimmung 627
 Montanunion 27 ff.
 Multis im Öl-/Energiebereich 383 ff.
- Nachfragerückgang bei Stahl 468 f.
 Nonprofit-Marketing 305 f.
- Öffentlicher Dienst 107 ff., 593
 Ökonometrie 304
 Ökonomische Rationalität 457
 Ökonomisches Prinzip 633 ff.
 Operations Research 626 f.
 – Research-Verfahren 304 f.
 Operative Planung 626
 Optimalitätskriterium 635
 Optimierung ökonomischer Prozesse 633 f.
 Organisation des Controlling-Bereichs
 Organisation der Hochschule 148 f.
 Organisationsberatung 447 ff.
 Organisationsentwicklung 148 f.
 Organisationsplanung 217 ff.
 Organisationspraxis 148 f.
 Organisationstheorie 267 ff., 460
 Organisationswandel 150 f.
 Organisationale Musterbildung 85 ff.
 Organisatorische Anpassung 217 ff.
 Organisatorische Gestaltung 460
 Organisatorische Kommunikationsforschung 149 f.
 Orientierungsprobleme 301
- Paradigma 457
 Parteien-Marketing 305 f.
 Partizipation 625
 Partnerschaft, betriebliche 117 ff.
 Personalauswahl 107 ff., 593
 Personaleinsatzplanung 626 f.
 Personalkosten 229 ff.

- Personalplanung 217ff.
 Personalplanung/-verwaltung und Datenschutz 599
 Personalinformationssysteme 599
 Personalzuordnungsmodelle 626f.
 Personen-Marketing 305f.
 Planung, strategische 397ff.
 – und operative 197ff.
 Planung und Kontrolle 626
 Planungsinhalte im Marketing 622
 Planungsmodelle 626f.
 Planungsorganisation 148f.
 Planungsprozeß 622
 Planungssystem 306
 Politische Ideologie und Unternehmensbild 331ff.
 Praxisorientierung 241ff.
 Preismißbräuche 460f.
 Prioritäten gewerkschaftlicher Arbeit 331ff.
 Produktionsdezentralisierung 471f.
 Produktionsplanung 458
 Produktionsprozesse, mehrstufige 458
 Produktions- und Lieferanrechte 470
 Prognose 304, 459
 Prognosemethoden und Prognoseverfahren 306
 Projekt-Matrix-Organisation 148f.
 Projektbewertung 575
 Projektstudium 625
 Propädeutik 605
- Quoten 467f.
 Quotensystem 637
- Rechtsform 371ff.
 Rechnungslegung, handelsrechtliche 285ff., 441ff.
 Rechnungswesen 605
 Reformvorschläge für Sicherungsrechte im Insolvenzrecht 458
 Regionalpolitik 467f.
 Regressionsanalyse 304, 459
 Rentabilitätsmaximierung 635f.
 Restrukturierung 467f.
 Reorganisation 625
- Sachzwang, technischer 73ff.
 Sanierungspläne 471f.
 Selbstverständnis der HdA 73ff.
 Selbstverwaltende Interessengemeinschaften (SJG) 419ff.
 Simulationsmodelle 302f.
 Simulationsstudie 427ff.
 Situativer Ansatz 3ff., 177ff., 460
 Sozio-Marketing (Social Marketing) 465
 Subventionen 27ff., 467f., 471f. 637
 Sukzessiv- und Simultanplanung 397ff.
- Systemerstellungsaufwand 303
 Systemgestaltung 302f.
 Szenario-Technik 153
- Schattenpreise 575
- Stahlindustrie 27ff., 468f., 470, 471f., 637
 Stahlstrukturpolitik 467f.
 Standardanwendungssoftware 302f.
 Standardprogramme zur Linearplanung 304f.
 Standard-Software 458
 Statistische Methoden 293f.
 Stellenbesetzungsmodelle 626f.
 Steuerwirkungen 341ff.
 Stilllegung von Kapazitäten 27ff.
 Stilllegungsprämien 470, 471f., 637
 Strategien der Organisationsentwicklung 447f.
 Strategische Geschäftseinheit (SGE) 154
 Strategische Geschäftsfelder 553
 Strategische Planung 561
 Strategisches Management 553
 Stromabrechnung 625
 Struktur Anpassung 470
 Studentenverhalten 302
 Studienabbruch 301
 Studienablauf 241ff.
 Studienanfang 301
 Studieninhalt 241ff.
 Studienorganisation 301
 Studienreform 241ff.
 Studienverlauf 301
- Tätigkeitsfelder 107ff., 241ff., 593
 Tarifparteien 473ff.
 Technik-Partizipation 73ff.
 Technologietransfer 355ff.
 Teilzeitarbeit 311ff., 315ff.
 Text- und Sprachkommunikation 149f.
 Theorie der Unternehmung 267ff.
 Theorie und Praxis 623
 Transaktionskosten 267ff.
 – Ansatz 460
 Transferpolitik 355ff.
- Überkapazitäten 27ff., 470, 637
 ULA (Union der Leitenden Angestellten) 57ff.
 Umrechnungsdifferenz 533
 Umrechnungspraxis 533
 Umsystem 561
 Umweltwandel 515
 Universitätskliniken, Aufgaben von 257ff.
 Unternehmensberatung 148, 627f.
 Unternehmensentwicklung 217ff.
- Unternehmensführung 267ff.
 Unternehmensplanung 271ff.
 –, Grundbegriffe 397ff.
 Unternehmenspolitik 515
 Unternehmenssteuerung 304
 Unternehmensverfassung 117ff., 627
 Unternehmensgründungen 622f.
- Validierung 427ff.
 Veränderungstechnologien 447ff.
 Verbraucherrecht 135ff.
 Verbraucherschutz 135ff.
 Verbundanalyse 150
 Verkaufsorganisation 35ff.
 Verknüpfungsoperatoren 403ff.
 Verwaltungsleiter, Positionierung des 257ff.
 Vermögensbildung 117ff.
 Vernunft, politische und technische 623
 Verschnittprobleme 458
 Vorstände 177ff.
 Vorstandsmitglieder
 –, Akademikeranteil 3ff.
 –, Fachrichtung und Ausbildung 3ff.
 –, Promotion 3ff.
- Wachstumsdifferenzierung, volkswirtschaftliche 622f.
 Wachstumsmodelle 459
 Währungsumrechnung 533
 Wahlkampf 305f.
 Wahlverhalten 302
 Wandel, geplanter organisatorischer 447ff.
 Warenhaus 150
 Warenhausabteilungen 150
 Weltkonzernabschluß 533
 Werkstattfertigung 458
 Wettbewerbsfähigkeit 468f.
 Wettbewerbsrecht 460f.
 Wirtschaftsethik 515
 Wirtschaftseindlichkeit der grünen Bewegung 331ff.
 Wirtschaftsgeschichte 617
 Wirtschaftskriminalität 371ff.
 Wirtschaftlichkeitsprinzip 635f.
 Wirtschaftspolitik 617
 Wirtschaftsrecht 617
 Wirtschaftsreferendariat 107ff., 593
 Wirtschaftsstatistik 617
 Wirtschaftstheorie 617
 Wissenschaftssystem 355ff.
 Wissenschaftstheorie, konstruktive 623f., 627
 Wissenschafts- und Gesellschaftsgeschichte 457
- Zeitarbeit 229ff.
 Zero-Base Budgeting 630f.
 Zielvariablen 85ff.

Patenschaftsabonnement

DBW

Die Betriebswirtschaft

Zur Förderung der Betriebswirtschaftslehre haben folgende Firmen für Studenten Freiabonnements der Fachzeitschrift DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT (DBW) gespendet:

Aachener Straßenbahn und Energieversorgungs-AG, Aachen

Roland Berger & Partner GmbH, München

Conova GmbH, Koblenz

Degussa AG, Frankfurt

Deutsche Siedlungs- und Landesrentenbank, Bad Godesberg

Deutsche Unilever GmbH, Hamburg

Dresdner Bank AG,
Filiale Augsburg

Dynamit Nobel Aktiengesellschaft, Troisdorf

Friedrich Flick, Förderungstiftung, Düsseldorf

Garbe, Lahmeyer & Co. AG, Aachen

GENES Gründungsberatung und Treuhand GmbH, Köln

Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V., Köln

Heinle, Wischer und Partner Planungs GmbH, Stuttgart

Henkel KG aA, Düsseldorf

Honeywell Bull AG, Köln

Hotel Vier Jahreszeiten,
Westerland/Sylt

INFOPLAN GmbH, Rösrath

INTERATOM, Bergisch-Gladbach

Kienzle Apparate GmbH, Villingen

Klein & Kuhns GmbH,
Unternehmensberatung, Köln

Klöckner-Werke AG, Duisburg

Korf-Stahl AG, Baden-Baden

Kreissparkasse Augsburg

Neckermann-Versand AG,
Frankfurt

Nixdorf Computer AG,
Paderborn

Oberösterreichische Landes-Hypothekenbank, Linz/Österreich

Oberösterreichische Raiffeisen-Zentralkasse, Linz/Österreich

Österreichische Apothekerkammer, Wien/Österreich

Otto Versand, Hamburg

Pfeifer & Langen, Köln

Philips GmbH, Aachen

Produktivitätszentrale Saar e.V.,
Saarbrücken

E. Schmitz GmbH & Co KG,
Nettersheim

SCS Scientific Control Systems GmbH, Hamburg

Shell Austria AG, Wien/Österreich

Franz Sinn & Sohn GmbH,
Aachen

Siemens AG, München

Stadtsparkasse Augsburg

Thompson-Siegel GmbH,
Düsseldorf

Thyssen Industrie AG, Essen

Traumann, Giehl & Partner,
Unternehmensberatung, Köln

Volkswagenwerk AG, Wolfsburg

Waggonfabrik Talbot, Aachen

WIBERA Wirtschaftsberatung AG,
Düsseldorf



C.E. Poeschel · Postfach 529 · 7000 Stuttgart

Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert**

Eigenerstellung/Fremdbezug; Informationskosten; Organisationstheorie; Theorie der Unternehmung; Transaktionskosten; Unternehmensführung

In der jüngeren, vorwiegend in den USA entwickelten Theorie der Unternehmung hat sich eine Denkrichtung herausgebildet, die die mit dem Leistungsaustausch und der Koordination von Leistungsbeziehungen verbundenen Informationsprobleme zum Angelpunkt der Erklärung unterschiedlicher Formen der Organisation wirtschaftlicher Aktivität macht. Die zur Überwindung der erwähnten Informationsprobleme notwendigen Anstrengungen und Opfer werden als Transaktionskosten bezeichnet.

Die Grundzüge dieses Ansatzes werden aufgezeigt und einige Anwendungsmöglichkeiten vorgestellt. In einigen Bereichen (Präzisierung des Transaktionskostenbegriffs, Systematisierung der Einflußgrößen von Transaktionskosten sowie von Koordinationsformen, Anwendungslogik) wird der Ansatz ergänzt und weiterentwickelt. Abschließend wird erörtert, inwiefern der Ansatz die betriebswirtschaftliche Unternehmensführungs- und Organisationslehre bereichern könnte.

1. Einführung

Warum gibt es überhaupt Unternehmungen im Sinne von Mehrpersonengebilden und nicht vielmehr nur marktliche Tauschbeziehungen zwischen individuellen Akteuren?

Warum gibt es überhaupt marktliche Tauschbeziehungen zwischen wirtschaftlichen Akteuren und nicht vielmehr nur eine große, z.B. hierarchische Organisation (Unternehmung), in der sich Produktion und Distribution der Güter vollziehen?

Warum ist in einigen Bereichen der Wirtschaft die durchschnittliche Unternehmung kleiner als in anderen?

Solche Fragen werden in der Wirtschaftswissenschaft insgesamt selten, in der Betriebswirtschaftslehre praktisch gar nicht diskutiert. Betriebswirtschaftslehre und – in geringerem Umfang – Volkswirtschaftslehre, aber auch weite Bereiche der übrigen Sozialwissenschaften scheinen das Phänomen »Unternehmung«, ihre Komplexität und durchweg hierarchische Struktur, als exogen gegebenes Datum hinzunehmen, das keiner besonderen kausalen Ana-

lyse bedarf. Mögliche Wurzeln der Entstehung des betriebswirtschaftlichen Erkenntnisobjektes »Unternehmung« werden allenfalls am Rande gestreift.

Man findet zwar in vielen Lehrbüchern und Spezialwerken Hinweise auf Symptome der Mehrpersonunternehmung, z.B. auf die Arbeitsintensität von Technologien, auf die erfolgreiche Verwirklichung unternehmerischer Ideen oder auf die historische Entwicklung vom Handelshaus und Manufaktursystem zur Fabrik und »modernen« Großunternehmung. Allerdings vermißt man meistens eine Diagnose, warum gewisse arbeitsteilige Aktivitäten außerhalb des Marktes in Unternehmungen abgewickelt werden, andere dagegen im Markt verbleiben. Insbesondere die betriebswirtschaftliche Organisationslehre geht von einer vorgegebenen, klar abgegrenzten Aufgabe aus, die innerhalb der Unternehmung zu erstellen ist. Sie diskutiert vor diesem Hintergrund Vor- und Nachteile verschiedener interner Regelstrukturen. Überrascht stellt man fest, daß sich in der Betriebswirtschaftslehre kaum wirtschaftliche Begründungen für die alloкатive Zuständigkeit der Unternehmungsorganisation finden, also für die Tatsache, daß außerhalb marktlicher Tauschbeziehungen über die Verwendung knapper Güter verfügt wird.

So wird in den mir bekannten betriebswirtschaftlichen Organisationslehrbüchern die Frage ausgeklammert, nach welchen Gesichtspunkten der Organisator die Gesamtauf-

* Prof. Dr. Arnold Picot, Universität Hannover, Lehrgebiet E für Betriebswirtschaftslehre (Unternehmensführung und Organisation), Wunstorfer Straße 14, 3000 Hannover 91.

** Ich danke der Deutschen Forschungsgemeinschaft, die diese Arbeit durch eine Reisebeihilfe unterstützt hat.

gabe auf Ausgabenträger innerhalb und außerhalb der Unternehmung verteilen könnte. Nur die Analyse und Synthese unternehmungsintern zu erstellender Aufgaben wird erörtert, deren Abgrenzung aber offensichtlich als exogen gegeben angesehen. In praxisorientierter, theoretisch weniger fundierter und z. T. indirekter Form beschäftigt sich allerdings vereinzelt die Literatur zur Unternehmungsstrategie mit derartigen Fragen (vgl. z. B. Porter 1980). Eigenfertigungs/Fremdbezugsprobleme werden ansonsten eher als kurzfristige Einzelfragen der Produktionsplanung behandelt, eine umfassendere, unternehmungsstrukturelle Sichtweise wird jedoch kaum eingenommen. Eine Ausnahme ist Ramser (1979), der sich insbesondere auf Quellen der industrial organization-(industrial economics-)Literatur bezieht. In der letztgenannten Literatur, die eine Nahtstelle zwischen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre markiert (zu einem Überblick vgl. etwa Scherer 1979, Hay/Morris 1979, Neumann 1979), werden vor allem Antworten auf den dritten der eingangs gestellten Fragetypen zu geben versucht.

In mikroökonomischen Lehrbüchern hat die Auseinandersetzung mit den eingangs gestellten Fragen zwar auch keinen festen Stammplatz[1]. Es gibt jedoch eine relativ traditionsreiche Diskussion dieser Probleme, die – z. T. etwas am Rande und immer wieder mit längeren Unterbrechungen – seit ca. 60 Jahren geführt wird und in den vergangenen 10 Jahren erhebliche Neubelebung und Intensivierung erfahren hat.

Interessanterweise werden in dieser Diskussion, deren Entwicklung hier nicht nachgezeichnet werden kann[2], durchweg Informationsprobleme arbeitsteiliger Beziehungen als Angelpunkt für die Erklärung marktlicher und nichtmarktlicher Allokationsmechanismen angeführt. Stark vereinfacht ist dies der Kern der Argumentation: Unter näher zu bestimmenden Bedingungen sind die Informationsprobleme wirtschaftlicher Beziehungen zwischen den Beteiligten mehr oder weniger groß (Suche, Vergleich, Vertrauen und Kontrolle im Bereich des Leistungsaustauschs). Die Opfer, die jeweils für eine befriedigende Überwindung dieser Informationsprobleme erbracht werden müssen, werden als Informationskosten, häufiger als Transaktionskosten be-

zeichnet. Sie sind das zentrale Konzept dieser »neuen« ökonomischen Organisationstheorie. In ihnen wird die Triebfeder der Entstehung und des Vergehens von Koordinationsmustern gesehen, sowohl auf der Makro- als auch auf der Mikroebene organisatorischer Betrachtung.

Das Problem und der hier zu diskutierende Lösungsansatz liegen im Überschneidungsbereich zwischen Betriebs- und Volkswirtschaftslehre und unterstreichen die Einheit der Wirtschaftswissenschaft. Warum die Allokation durch das marktorientierte Preissystem in weiten, vielleicht wachsenden Bereichen durch hierarchieorientierte Weisungssysteme ersetzt wird (z. T. auch vice versa), scheint auf den ersten Blick eine volkswirtschaftliche Problematik zu sein, die allerdings auf den zweiten Blick ein betriebswirtschaftliches Spiegelbild besitzt. Denn wenn theoretische Grundlagen für eine begründete Abgrenzung der Zuständigkeiten von marktlichen und nichtmarktlichen Allokationsformen verfügbar werden, lassen sich viele organisatorische und unternehmungspolitische, vor allem auch marktstrategische Probleme der Unternehmensführung zuverlässiger bewältigen; Fehlentwicklungen von Unternehmungen und Märkten sind frühzeitiger zu erkennen[3].

Im folgenden will ich zunächst den aktuellen Diskussionsstand der Transaktionskostentheorie in einer eigenen, von anderen Entwürfen z. T. abweichenden Form skizzieren und präzisieren (Abschnitt 2). Anschließend steht die Anwendung dieses Ansatzes für die Strukturierung gegebener Aufgaben (Abschnitt 3) und für die Entwicklung von Unternehmungen (Abschnitt 4) zur Debatte, bevor eine knappe kritische Würdigung versucht wird (Abschnitt 5).

2. Elemente einer Transaktionskostentheorie

Von einer geschlossenen Transaktionskostentheorie zu sprechen, erscheint verfrüht. Zu groß sind noch einige Unklarheiten der Definition, Operationalisierung und näheren Erklärung dessen, was man unter Transaktionskosten verstehen kann. Einige stabile Eckpfeiler haben sich allerdings herausgebildet.

[3] Hier zeigt sich also eine weitere Kooperationsmöglichkeit zwischen Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre zusätzlich zu denen, die kürzlich René Frey und Wilhelm Hill so anschaulich vorgestellt haben. Vgl. Frey/Hill (1979).

[1] Ausnahmen allerdings Alchian/Allen (1974), Weise u. a. (1979), Blattner (1977).

[2] Wichtige Stationen dieser Diskussion, die allerdings gerade in ihrer englischsprachigen Entwicklung vielfach nicht eindeutig der Betriebswirtschaftslehre oder Volkswirtschaftslehre »zuzurechnen« ist, markieren die Arbeiten von Knight (1921), Coase (1937, 1960), Malmgren (1961), Alchian/Demsetz (1972), Arrow (1974), Williamson (1975, 1979), Jensen/Meckling (1976), Chandler (1978), Ouchi (1979, 1980). Vgl. ferner die knappe, z. T. etwas eigenwillige Interpretation ausgewählter Argumente von Cohen (1979) sowie die mathematische Modellierung von Sandler/Cauley (1980).

2.1 Das Organisationsproblem

Situationen, die durch die folgenden drei Merkmale gekennzeichnet sind, führen zu Organisationsproblemen:

- (1) Es gibt eine Gesamtaufgabe, die sachliches Ziel wirtschaftlicher Tätigkeit ist (z. B. Erstellung und Verwertung einer Gütermenge). Diese Aufgabe kann je nach wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtungsebene z. B. als Produktionsplan einer Unternehmung, als Plan eines privaten Haushalts oder als ein Element in einem dieser Pläne gedacht werden.
- (2) Für alle Wirtschaftssubjekte bestehen Kapazitätsbeschränkungen, insbesondere hinsichtlich der Verfügbarkeit von Können, Wissen, Zeit sowie der Verarbeitungsfähigkeit von Informationen (»bounded rationality«)[4]. Deshalb ist es fast ausnahmslos notwendig, die unter (1) genannte Aufgabe quantitativ und/oder qualitativ auf mehrere Aufgabenträger zu verteilen (Arbeitsteilung).
- (3) Die durch die Arbeitsteilung entstandenen Teilaufgaben müssen sachlich und zeitlich koordiniert, d. h. abgestimmt und zusammengeführt werden. Bei der Bewältigung dieses Problems werden zum einen die in (2) erwähnten Kapazitätsbeschränkungen wirksam. Zum anderen ist davon auszugehen, daß die Beteiligten prinzipiell ihre eigenen Interessen verfolgen (individuelle Nutzenmaximierung), daß ihre Zielfunktionen zumindest partiell konfliktär sind und daß Eigeninteressen auch auf Kosten Dritter verfolgt werden (»opportunism«)[5].

Das Organisationsproblem besteht demnach darin, unter Berücksichtigung dieser Bedingungen für jeden (Teil-)Aufgabentyp ein Koordinationsmuster zu finden, das eine möglichst reibungslose Abwicklung der aufgabenbezogenen Beziehungen zwischen den Beteiligten ermöglicht.

Diese Formulierung des Organisationsproblems sagt noch nichts darüber aus, ob Teilaufgaben innerhalb oder außerhalb einer Unternehmung erfüllt werden und welche Art rechtlicher Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern besteht. Vielmehr sind dies endogene Variable (Freiheitsgrade) der Lösung des Organisationsproblems.

2.2 Transaktionen

Eine aufgabengerechte Beziehung zwischen Aufgabenträgern kommt nur zustande, wenn die Beteiligten die Bedingungen der Kooperation unter den jeweiligen Umständen als zumutbar (gerecht, fair) beurteilen. Der Prozeß der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustauschs wird als Transaktion bezeichnet. Sie geht dem eigentlichen physischen Gütertausch logisch, meist auch zeitlich voraus. In Transaktionen werden im wesentlichen Informationsprobleme zu bewältigen, insbesondere Unsicherheiten über die Verhaltensweisen der anderen Seite und über den Wert der erwarteten Leistungen zu reduzieren versucht.

Commons definiert wie folgt: »... transactions are, not the exchange of commodities, but the alienation and acquisition, between individuals, of the rights of property and liberty created by society, which must therefore be negotiated between the parties concerned before labor can produce, or consumers can consume, or commodities be physically exchanged« (Commons, 1931, S. 652). Commons hat wohl als erster diesen Begriff eingeführt. Williamson (1975, S. XI u. 3) beruft sich hierauf, ohne jedoch den Begriff der Transaktion in seinem Buch genau zu definieren. Im Prinzip ähnlich definiert Ouchi (1980a, S. 3, und 1980 S. 130) Transaktion als »economic exchange between two or more parties«. »... individuals must regard the transaction as equitable: it must meet the standards of reciprocity. . . as a universal requirement for collective life.« Der Transaktionsbegriff erinnert somit an das von March/Simon (1958) so deutlich herausgestellte Erfordernis eines Anreiz-Beitrag-Gleichgewichts in Organisationen. Die Veranschaulichung des Transaktionsbegriffs am Beispiel eines Tauschs zwischen zwei Personen bedeutet nicht, daß der Begriff für die Analyse der Beziehungen zwischen Individuen und (mehr oder weniger) anonymen Mehrpersonengebilden (Märkte, Staat, Parteien usw.) unbrauchbar wäre. Auch in solchen Fällen geht es um das Problem, Informationen über den Wert (Richtigkeit, Gerechtigkeit) eines möglichen oder tatsächlichen Engagements zu bekommen.

Jede Gesellschaft stellt eine Menge von rechtlichen (Verfassung, Vertragsrecht, Arbeits- und Unternehmensrecht) und sozialen (allgemeine kulturelle Werte) Institutionen zur Verfügung. Sie stecken den Rahmen ab für die möglichen Vereinbarungsformen, also für die Art der Beherrschung (»governance«[6]) von Transaktionen.

Organisationen können demnach auch als Systeme von institutionellen Beziehungsmustern interpretiert werden. Diese begrenzen den Spielraum für Transaktionen, also für Vereinbarungen über wechselseitige Aufgabenerfüllung. In diesem Sinne sind Transaktionen die Analyseeinheit bei der Untersuchung von Organisationsproblemen.

[4] Vgl. Hayek (1945), Simon (1957, 1976), Williamson (1975).

[5] Vgl. Williamson (1975), S. 26ff.

[6] Vgl. Williamson (1979).

2.3 Transaktionskosten

Es stellt sich nun die Frage, welches institutionelle Vereinbarungsmuster für welche Art von Transaktionen effizient ist.

Hätte die Wahl zwischen verschiedenen Organisationsformen (Vereinbarungsmustern) keine spezifischen Kostenkonsequenzen, so gäbe es kein Organisationsproblem; alle Vereinbarungen könnten kostenneutral so lange ausgehandelt werden, bis alle Seiten zufriedengestellt sind[7]. Weil das natürlich in der Wirklichkeit nicht so ist, weil jede Form wirtschaftlicher Koordination besondere Kosten (einschließlich Opportunitätskosten) hervorruft, stellt sich die Organisationsfrage. Es erscheint deshalb aus ökonomischer Sicht konsequent, *ceteris paribus* als Lösungskriterium die entscheidungsrelevanten Kosten heranzuziehen. Dies sind in der Sprache der jüngeren ökonomischen Organisationstheorie die Transaktionskosten.

Leider werden in der entsprechenden Literatur Transaktionskosten nur unzulänglich definiert und operationalisiert, obwohl sie das zentrale theoretische Element darstellen.

Williamson, dessen jüngste Werke so entscheidenden Anstoß zur Verbreitung und Vertiefung dieses Denkansatzes gegeben haben, präsentiert keine klare Definition oder gar einen empirischen Operationalisierungsvorschlag. Allerdings gelingt es ihm anhand sorgfältig erläuterten Überlegungen und Beispiele, ein gutes intuitives Verständnis für das Konzept zu entwickeln. Coase, der eigentliche Schöpfer des Konzepts, bleibt in seinen beiden entscheidenden Beiträgen (1937 und 1960) im Beispielhaften und eine genaue Definition schuldig. Diese Unzulänglichkeiten, die Gegenstand vielfältiger Kritik sind, müssen natürlich Anlaß zu weiteren Präzisierungsbemühungen sein, sollten jedoch nicht zu besorgt machen; denn auch die Definition und schlüssige Operationalisierung betriebswirtschaftlicher oder volkswirtschaftlicher Produktionskosten ist bekanntermaßen immer noch nicht zu allseitiger Befriedigung gelöst und doch so viel älter!

Transaktionen sollen den Beteiligten zu als gerecht empfundenen Vereinbarungen über den Austausch von Gütern verhelfen und damit den Gütertausch ermöglichen. Alle Opfer, die zur Erzielung und Verwirklichung einer solchen Vereinbarung erbracht werden müssen, stellen demnach Transaktionskosten dar[8]. Offensichtlich handelt es sich hierbei in erster Linie um Kommunikationskosten, die zur Überwindung oder Einschränkung unvollkommener Information über die Absichten und Ver-

haltensweisen der jeweils anderen Seite anfallen[9]. Transaktionskosten sind demnach eine Form von Informationskosten, nämlich solche, die zur Koordination wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen notwendig sind[10]. Sie können sich je nach Art des gewählten Koordinationsmechanismus verändern.

Dies ist die Sicht von Arrow (1969, S. 60): »The distinction between transaction costs and production costs is that the former can be varied by a change in the mode of resource allocation, while the latter depend only on technology and tastes, and would be the same in all economic systems.« Diese Unterscheidung ist nur schlüssig bei einer engen Technologiedefinition (Technologie als Ausdruck einer technischen Produktionsfunktion), die keine organisatorischen Aspekte enthält. Alle über die aus der Produktionsfunktion abgeleiteten Faktoreinsätze hinausgehenden Kosten sind demnach Transaktionskosten, in ihrer Höhe abhängig von der spezifischen Einbettung der Technik in einen Koordinationszusammenhang. Deshalb kann auch nicht eine Technologie als solche Ursache der Entstehung von Mehrpersonenunternehmungen sein, sondern die Transaktionsprobleme, die bei unterschiedlichen Koordinationsformen der Nutzung einer Technik entstehen. Hierauf weist Williamson (1975 S. 2, und *passim* sowie 1980 S. 11) immer wieder eindringlich hin; ähnlich auch Fitzroy/Müller (1977).

Transaktionskosten sind, in der Sprache der Produktionstheorie, die Kosten des Produktionsfaktors Organisation, der allerdings in der Produktionstheorie üblicherweise unberücksichtigt bleibt.

Transaktionskosten können in vier Kostenarten eingeteilt werden, die sich an die Phasen einer Transaktion anlehnen:

- (1) Anbahnungskosten, z. B. Informationssuche und -beschaffung über potentielle Transaktionspartner und deren Konditionen;
- (2) Vereinbarungskosten, z. B. Intensität und zeitliche Ausdehnung von Verhandlungen, Vertragsformulierung und Einigung;
- (3) Kontrollkosten, z. B. Sicherstellung der Einhaltung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preis- und evtl. Geheimhaltungsvereinbarungen;
- (4) Anpassungskosten, z. B. Durchsetzung von Termin-, Qualitäts-, Mengen- und Preisänderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarung.

[9] Dahlman (1979), S. 148, bezeichnet Transaktionskosten konsequenterweise deshalb als »resource losses incurred due to imperfect information«. Ähnlich bereits Malmgren (1961), S. 404.

[10] Man beachte, daß nun nicht nur Verwaltungs- und Organisationskosten im engen Sinne zu den Transaktionskosten zählen, sondern auch z. B. Absatzkosten, die ebenfalls koordinativen Charakter haben. Zu einer derart breiten Sicht der Verwaltungskosten vgl. Picot (1979), zu einer transaktionstheoretischen Interpretation des Absatzbereichs Carman (1980).

[7] Vgl. Coase (1960).

[8] »A transactions cost is any activity which is engaged in to satisfy each party to an exchange that the value given and received is in accord with his or her expectations.« Ouchi (1980), S. 130.

Diese Kostenarten können unterschiedliches Gewicht und hinsichtlich der Häufigkeit ähnlicher Transaktionsarten eher fixen oder eher variablen Charakter haben. Bei marktlicher Koordination dürften Such- und Vereinbarungskosten im Vordergrund stehen, die bei wechselnden Transaktionspartnern variablen, bei festen Partnern weitgehend fixen Charakter haben. Im Falle rein hierarchischer Koordination liegt der Schwerpunkt bei den Kontrollkosten, die in der Regel fix sind.

Operationalisierung oder gar Monetarisierung von Transaktionskosten machen für manche dieser Kostenarten erhebliche Schwierigkeiten, die jedoch bekanntlich vielen Informationskostenarten zu eigen sind. Gleichwohl sind sie aber real erfahrbar und von erheblicher ökonomischer Bedeutung. Es liegt deshalb nahe, den betriebswirtschaftlichen Kostenbegriff, der Bewertung in Geldeinheiten verlangt, auszuweiten auf solche Indikatoren, die einen indirekten, langfristigen oder monetär nicht ausdrückbaren Faktorverzehr anzeigen, der nur nominal oder ordinal bewertbar ist [11]. Eventuell müssen die Transaktionskosten auch grob geschätzt werden [12].

Unter den Bedingungen, daß

- (a) Produktionstechnologie und damit Produktionskosten und -leistungen gegenüber einer Veränderung der Organisationsform invariant sind und
- (b) effizienzorientierter Wettbewerb zwischen den Akteuren in einer Wirtschaft stattfindet,

können die Transaktionskosten als geeignetes Kriterium für die Auswahl effizienter Organisationsstrukturen dienen. Diejenige Organisationsform ist dann zu wählen, deren Transaktionskosten minimal sind.

Die beiden Bedingungen können in manchen Fällen nicht erfüllt sein. Beispiel für die Nichteinhaltung der Bedingung (a): Entkoppelung (dezentrale Abwicklung) eines ansonsten technisch integrierten Produktionsprozesses kann dazu führen, daß eine modifizierte Technologie mit entsprechenden Konsequenzen für die Produktionskosten eingesetzt werden muß (z. B. zusätzliche Lager-, Erwärmungs- oder Aufbereitungsanlagen). Beispiel für die Nichteinhaltung der Bedingung (b): In einem sozio-ökonomischen System wird neben dem Effizienzziel auch Zufriedenheitserhöhung, soweit sie unabhängig von Leistungsverhalten und Leistungsergebnis durch die Organisation bewirkt wird, als Hauptziel angesehen. In solchen Fällen ermöglicht die Transaktionskostenanalyse tradeoff-Betrachtungen (a) zwischen

Produktionskosten/-leistungen und Transaktionskosten bzw. (b) zwischen dem Effizienzziel und anderen Zielen.

2.4 Einflußgrößen der Transaktionskosten

Als Einflußgrößen der Transaktionskosten sind die Besonderheiten einer Transaktion und ihrer Umgebung zu betrachten und zu systematisieren – eine Aufgabe, die in der bisherigen Literatur nicht befriedigend behandelt wurde [13]. Dem Informationscharakter der Transaktionskosten entsprechend sind solche Eigenarten von Transaktionen als Einflußgrößen einzustufen, die Quellen für Informationsunvollkommenheiten und Einigungsschwierigkeiten sein können. Ferner wirkt sich die relevante Infrastruktur auf das Transaktionskostenniveau aus. Es ergeben sich dann die folgenden Einflußgrößen der Transaktionskosten:

- Eigenschaften der Transaktionen
 - (1) Mehrdeutigkeit der Transaktionssituation
 - (2) Unsicherheit der Umwelt
 - (3) Häufigkeit der Transaktion
- Infrastruktur für Transaktionen
 - (4) Rechtliche Rahmenbedingungen
 - (5) Technologische Rahmenbedingungen

Hierzu einige Erläuterungen (dabei wird von der Vorstellung ausgegangen, daß die Parteien die freivertragliche [marktliche] Vereinbarung eines bestimmten Leistungsaustauschs anstreben):

ad (1): Schwierigkeiten, den Wert der in Frage stehenden Güter und Dienste zu bestimmen, insbesondere mangelhafte Vergleichs- und Meßmöglichkeiten sind Zeichen unvollkommener Information im Rahmen einer Transaktion. Als (sich z. T. überschneidende) Quellen für derartige Informationsprobleme kommen in Betracht:

- a) Spezialitäten des Transaktionsobjekts, für die es keine oder kaum alternative Verwendungsmöglichkeiten gibt und die deshalb die Leistungsbeurteilung erschweren und die Abhängigkeit erhöhen (»transaction specific investments« [14]).
- b) Kleine Zahl alternativ verfügbarer Transaktionspartner (»small numbers problem« [15]); sie schafft potentielle Abhängigkeit und Manipulier-

[13] Die folgende Diskussion stützt sich z. T. auf Überlegungen von Alchian/Demsetz (1972), Arrow (1974), Williamson (1975), Kapitel 2, (1979), Ouchi (1980). Jede dieser Quellen betont eine oder einige Seiten des Einflußgrößenproblems, behandelt es aber nicht in der hier vorgeschlagenen Systematik oder Breite.

[14] Williamson (1979).

[15] Williamson (1975), S. 26ff.

[11] Vgl. dazu auch Heinen/Picot (1974), S. 363f. und Picot (1977), S. 191ff. und 207ff.

[12] Vgl. Calabresi (1968), S. 69f.

barkeit. Der Marktpreis als zuverlässiges und billiges Informations- und Kontrollinstrument verliert wie auch im vorigen Fall an Bedeutung[16]. Der Unterschied zur vorigen Ursache (a) besteht darin, daß nun die Marktform (z. B. bilaterales Monopol) die Vereinbarungsschwierigkeit erzeugt, während zuvor die Spezifika eines Transaktionsobjekts entscheidend waren, die nicht unbedingt zu einer bilateralen Monopolsituation zwischen den Beteiligten führen müssen[17].

- c) Besteht das Transaktionsobjekt aus Informationen, so kann das sogenannte Informationsparadox entstehen: Der Wert für den Käufer ist nicht bekannt, ehe er die volle Information hat; wenn er die Information aber einsieht, um sie zu bewerten, so hat er sie bereits beschafft und im Ergebnis kostenlos erworben[18].
- d) Meßprobleme des Leistungsbeitrags der Beteiligten, etwa im Falle von Team- oder Kuppelproduktion, erschweren den Prozeß der Vereinbarung und der Kontrolle der Kooperation[19].
- e) Vertrauensprobleme aus Mangel an gemeinsamen Wertvorstellungen erhöhen die Einigungsschwierigkeiten[20].
- f) Vertrauensprobleme aufgrund stark asymmetrischer Verteilung der Information über die Qualität des Transaktionsobjekts erschweren die Aushandlung einer als fair empfundenen Vereinbarung[21].
- g) Mangelhafte Qualifikation (Sachkenntnis, Verhandlungsgeschick, Phantasie) der Beteiligten kann den Prozeß der Vereinbarung verlangsamen[22].

Je zahlreicher und je intensiver diese Merkmale im Rahmen einer Transaktion auftreten, desto größer werden die zu lösenden Informationsprobleme und desto schwieriger wird eine freie vertragliche Vereinbarung. Transaktionskosten, besonders Vereinbarungs- und Kontrollkosten steigen und können im Einzelfall so hoch werden, daß kein Tausch zustande kommt. Umgekehrt: Je geringer diese Pro-

bleme, desto einfacher lassen sich arbeitsteilige Beziehungen frei vereinbaren.

ad (2): Die Unsicherheit über die zukünftigen Umweltzustände, unter denen die vereinbarten Leistungen erbracht und verwandt werden, stellt eine zusätzliche Einflußgröße der Transaktionskosten dar[23].

Wird die Umweltunsicherheit antizipativ in Form von bedingten Alternativvereinbarungen oder allgemeinen Vorkehrungen im Vertrag berücksichtigt, so verkompliziert sich der Einigungsprozeß; vor allem die Vereinbarungs-, aber auch die Kontrollkosten und bestimmte Anpassungskosten (z. B. in Form der Bereithaltung von Flexibilitätsreserven) erhöhen sich u. U. drastisch. Wird dagegen nach dem Eintritt veränderter Umweltzustände erst verhandelt, so stellt sich die Frage, ob und in welchem Ausmaß die Beteiligten zu einer Anpassung ihrer ursprünglichen Vereinbarung an geänderte Daten bereit und in der Lage sind. Meist ist das nur unter Inkaufnahme erheblicher Anpassungskosten möglich. Erhöhte Umweltunsicherheit führt also zu einer Erschwerung von (längerfristigen) Transaktionen und damit zu steigenden Transaktionskosten.

ad (3): Mit zunehmender Häufigkeit gleicher oder ähnlicher Transaktionen zwischen Beteiligten können im Bereich der Transaktionskosten Fixkostendegression (Verteilung von u. U. hohen Kosten der Erstvereinbarung), Lerneffekte (Entdeckung vereinfachter Abwicklungen, Entwicklung von Vertrauensbeziehungen) und economies of scale (Spezialisierung auf bestimmte Transaktionsprobleme) wirksam werden. Folglich dürften mit zunehmender Häufigkeit die Durchschnittskosten je Transaktion fallen.

ad (4): Es ist offensichtlich, daß Entwicklungen des Arbeits-, Vertrags- und Unternehmensrechts sich erheblich auf die Transaktionskostenstruktur auswirken können, sei es, daß sie zu einer Verringerung von Unsicherheiten und Verhandlungspunkten führen (z. B. Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen), sei es, daß sie bestimmte Vertragsabschlüsse erschweren (z. B. Kündigungsschutz- und Lohnfortzahlungsrecht als Erschwerung von Anstellungsverträgen in Kleinunternehmen)[24].

ad (5): Die Verfügbarkeit von Informationsverarbeitungs- und Kommunikationstechnik kann Klärungsprozesse beschleunigen, den Kreis potentieller Transaktionspartner erweitern und damit letztlich Such-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten von Transaktionen verringern. Vor diesem

[16] Vgl. Hayek (1945).

[17] Vgl. dazu auch Klein/Crawford/Alchian (1978).

[18] Vgl. Arrow (1971), S. 152.

[19] Vgl. Alchian/Demsetz (1972).

[20] Vgl. Arrow (1969), S. 62, (1974), S. 36f., Ouchi (1979, 1980).

[21] Vgl. Akerlof (1970).

[22] Vgl. Wegehenkel (1980), S. 20, 29f.; Williamson (1975), S. 37f., spricht diese Probleme indirekt unter dem Konzept der »atmosphäre« an. Im übrigen hat diese Ursache teilweise infrastrukturellen Charakter, da Konsens- und Qualifikationsgrad erheblich von Kultur und Gesellschaft mitgeprägt werden.

[23] Vgl. auch Knight (1921), Williamson (1975), S. 21ff.

[24] Vgl. hierzu für den Bereich des Unternehmungsverfassungsrechts Picot (1981).

Hintergrund wird z. B. aus ökonomischer Sicht verständlich, warum eine Industrienation mit hoher nationaler wie internationaler arbeitsteiliger Verflechtung Wert auf ein national wie international gut ausgebaut und zuverlässiges Kommunikationssystem legen muß.

3. Strukturierung der Unternehmungsorganisation

Nachdem die Elemente einer Transaktionskostentheorie systematisch zu entwickeln versucht wurden, läßt sich die Frage diskutieren, wie dies alles für die Organisation einer Unternehmung nutzbar gemacht werden kann. Zu dem Zweck wird im folgenden Abschnitt der Standpunkt des »Designers« eingenommen, der gleichsam am grünen Tisch mit Hilfe dieses Ansatzes eine Organisationsstruktur entwickeln möchte. Eine unternehmerische Aufgabe sei definiert (z. B. Erstellung eines bestimmten Produktionsprogramms) und in ihre technischen Teilaufgaben zerlegt. Es sei bekannt, in welcher sachlichen und zeitlichen Reihenfolge diese Teilaufgaben zur Gesamtleistung zusammenzufügen sind [25].

Der Transaktionskostenansatz verlangt nun, daß a) die Eigenschaften einer jeden Transaktion, die zur Erfüllung der Gesamtaufgabe erforderlich ist, gemäß dem obigen Einflußgrößenschema identifiziert, b) die verfügbaren Vereinbarungsformen ermittelt und schließlich c) für jede Transaktion die transaktionskostenminimale Koordinationsform ausgewählt wird.

Um diese schwierige Aufgabe zu vereinfachen, wird zweistufig vorgegangen (was nicht zwingend ist). Zunächst wird in globaler Form die Organisation der Beziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer wirtschaftlichen Umwelt bestimmt (Problem der Grenzziehung). Anschließend werden Fragen der organisatorischen Strukturierung der Transaktionen, die innerhalb der Unternehmung abzuwickeln sind, erörtert (Problem der internen Organisationsgestaltung).

[25] Zur Prämisse einer gegebenen Arbeitsteilung vgl. unten Abschnitt 5 (3). Außerdem werden im folgenden die beiden am Ende von Abschnitt 2.3 aufgeführten Prämissen (a) und (b) ausdrücklich unterstellt, um den Argumentationsgang übersichtlich zu halten. Aus dem gleichen Grund wird angenommen, daß die transaktionsbezogenen Zielkonflikte und Geschicklichkeiten der Beteiligten [vgl. Abschnitt 2.4 Einflußgröße (1) e bis g] von der gewählten Organisationsform unabhängig sind.

3.1 Arbeitsteilung zwischen Unternehmung und Umwelt

3.1.1 Typische Koordinationsformen

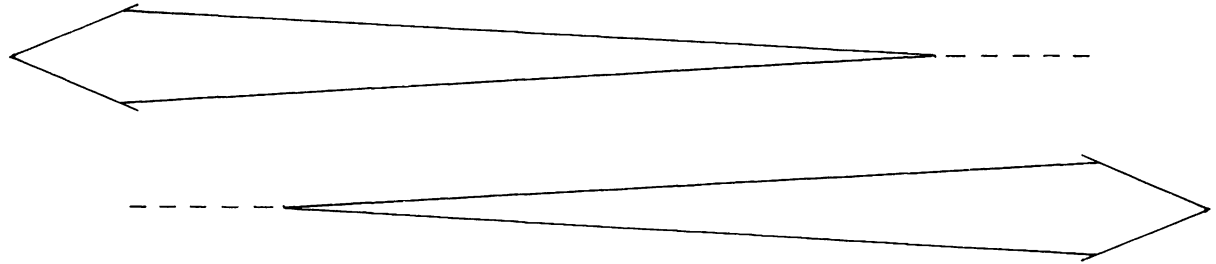
Institutionelle Koordinationsmöglichkeiten lassen sich als ein Kontinuum zwischen zwei Extrempunkten denken (vgl. Abb. 1). Auf der einen Seite vollständige externe, marktliche Organisation, bei der jeder Transaktionspartner Eigentümer der transaktionsrelevanten Produktionsmittel ist, sich einen transaktionsabhängigen Erfolg selbst zurechnen und einnehmen kann sowie keine Überwachung oder Anweisung durch Dritte erdulden muß. Das andere Extrem bildet die vollkommene Hierarchie, in der die transaktionsrelevanten Fähigkeiten und Potentiale der Beteiligten verschmolzen sind, ein Erfolg der Transaktionsabwicklung nicht mehr individuell zurechenbar ist, sondern gepoolt anfällt und eine detaillierte Überwachung und Anweisung der Beteiligten erfolgt. Dem Idealmodell des Marktes entspricht weitgehend die Institution des kurzfristigen Kaufvertrags- und Werkvertragsrechts. Dem Extremtyp der totalen Hierarchie entspricht weitgehend die zentralistische Bürokratie. Zwischen den Extrempunkten liegen zahlreiche, in der Abbildung nur beispielhaft aufgeführte institutionelle Abwicklungsformen, die mal mehr, mal weniger marktliche bzw. hierarchische Elemente enthalten.

Es ist hier nicht möglich, die ganze Vielfalt tatsächlicher oder denkbarer Vereinbarungsformen zwischen Transaktionspartnern wiederzugeben. Statt dessen muß eine Typisierung erfolgen, deren Problem in der Auswahl der typenbildenden Dimensionen und ihrer Ausprägungen besteht. Die Transaktionskostentheorie hat bisher noch keine wirkliche Typologie von Koordinationsmustern hervorgebracht. Ouchi (1979, 1980) entwickelt drei Typen (Markt, Bürokratie, Clan). Daems (1980 S. 6ff.) hat einige Eckbausteine eine Typologie skizziert, an die hier z. T. angeknüpft wird. Bemerkenswert ist auch Macneils (1978, 1980) Vertragstypologie: klassische (für diskrete, einfache Transaktionen geeignete), neoklassische (für längerfristige, komplizierte Transaktionen geeignete) und relationale (auf kontinuierlichen, im Detail wenig spezifizierten Leistungsaustausch angelegte) Vertragsformen. Sie würde ohne weiteres in das Schema der Abbildung 1 passen, wurde jedoch aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht aufgenommen. Das Schema reiht entlang der Dimension »Autonomie des Aufgabenträgers« eine Reihe wichtiger Koordinationsformen auf. Der Grad der Autonomie kann dabei anhand der in der linken Randspalte genannten Indikatoren beschrieben werden.

Daß nur ein geringerer Teil der marktlichen Transaktionen nach dem Idealmodell des marktlichen Tausches (kurzfristige Kauf- und Werkverträge) abläuft als wirtschaftswissenschaftliche Lehrbuchmodelle vermuten lassen und daß sich daraus neue Anforderungen an die Organisationstheorie ergeben, ist erst relativ spät ins fachliche Bewußtsein gedrungen; vgl. Richardson (1972), Goldberg (1976, 1980), FitzRoy/Mueller (1977) sowie die sehr instruktiven Arbei-

marktliche (externe) Organisation

hierarchische (interne) Organisation



	kurzfristige Kauf-, Werk-, Werk-lieferungsverträge	kurz- und langfristige Dienstverträge (Franchising)	langfristige Kauf-, Werk-, Werk-lieferungsverträge	BGB-Gesellschaft/ Verein, Arbeitsgemeinschaft, Kartelle	arbeitsrechtliche Dienstverträge	Pers.- u. Kapitalgesellschaften mit dezentraler (Sparten-) Organisation zentraler (Verrichtungs-) Organisation	öffentl. Verwaltung
Eigentum der TA-Partner an aufgabenrelevanten Produktionsmitteln	← unabhängig —————					————— verschmolzen →	
Zurechnung des TA-Erfolges auf den einzelnen TA-Partner	← individuell —————					————— gepoolt →	
Überwachung, Weisungsgebundenheit der Aufgabenerfüllung	← (fast) gar nicht —————					————— (fast) vollständig →	

Abb. 1: Einige Formen der Organisation (Koordination) von Teilaufgaben

Beispiele	Fall-Nr.	Dimensionen der Transaktion						effiziente Koordinationsform	
		1. Mehrdeutigkeit der Transaktion		2. Unsicherheit der Transaktion		3. Häufigkeit der Transaktion			
		gering	mittel	hoch	»normal«	groß	selten	oft	
Standardinvestitionsgut	1	×			×		×		Markt
Standardrechtsberatung									
Standardmaterial	2	×			×			×	kurzfr. Kaufvertrag
Standardinvestitionsgut (Textautomat)	3	×				×	×		Leasingvertrag
Rohstoffe	4	×				×		×	langfr. Kaufvertrag, Kartell
spezielles Investitionsgut (Ausbildung)	5		×		×		×		langfr. Dienstvertrag
spezielle Vorprodukte	6								
Verkauf Markenprodukte			×			×		×	langfr. Kaufvertrag, Franchising
spezielles Investitionsgut (EDV)	7		×			×	×		Leasingvertrag, langfr. Dienstvertrag
spezifische Vorprodukte	8		×			×		×	arbeitsrechtl. Dienstvertrag
Lieferung eines komplexen Systems	9			×	×		×		Arbeitsgemeinschaft
Bedienung eig. Anlagen	10								arbeitsrechtl. Dienstvertrag
Bearbeitg. v. Kreditantr.					×	×		×	
Bereitstellung besond. Produktionsanlagen	11				×	×	×		arbeitsrechtl. Dienstvertrag
Entwicklung spezieller Steuerungssysteme	12				×	×		×	arbeitsrechtl. Dienstvertrag (evtl. Arbeitsgemeinschaft)

Abb. 2: Auswahl von Koordinationsformen

ten von Macneil (1974, 1978, 1980). In den drei letztgenannten Quellen wird besonders deutlich, welche Veränderungen und Ergänzungen das Vertragsrecht bedurfte, um sich der Informationsproblematik längerfristiger ökonomischer Bindungen anzupassen. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird immer wieder deskriptiv auf derartige institutionelle Erscheinungsformen wirtschaftlicher Organisation verwiesen, eine explikative oder gar normative organisationstheoretische Analyse dieser praktisch sehr wichtigen Institutionen gibt es bisher jedoch kaum, wie Chmielewicz (1979) zu Recht beklagt. Eine empirische Analyse einiger dieser Koordinationsformen für den Bereich deutscher Industrieaktiengesellschaften gibt Poensgen (1980). Eine der Koordinationsformen wird auch in einer anderen Arbeit von Poensgen analysiert (Poensgen 1980a).

Wie die schematischen Pfeile am Kopf der Abbildung 1 zeigen, sind marktliche und interne Organisation nicht zwei trennscharfe Alternativen, sondern existieren in zahlreichen Zwischenformen und Überlappungen. Die Frage kann also nicht lauten: Markt oder Hierarchie, sondern: wieviel Markt und wieviel Hierarchie für jede Transaktionsart.

Ohne die reichhaltige Diskussion über die Grenzen der Unternehmungsorganisation hier nochmals zu führen, sei pragmatisch der Bereich, in dem die

arbeitsrechtliche Zuständigkeit der Unternehmung beginnt (rechts von der durchbrochenen senkrechten Linie), als unternehmungsintern definiert. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre beschäftigt sich im wesentlichen nur mit Organisationsproblemen in diesem Bereich, ohne dessen sachliche Abgrenzung und Dynamik zu begründen. In einigen Teilgebieten des Faches, etwa in der Absatz- und Beschaffungsorganisation, beschäftigt man sich vereinzelt auch mit Organisationsmustern links von der durchbrochenen Linie, jedoch meist losgelöst von der sonstigen Organisationstheorie und ohne konsistente Erklärung, warum bestimmte Teilaufgaben in diesem Bereich abgewickelt werden und andere nicht.

3.1.2 Auswahl effizienter Koordinationsformen

Die Frage, welcher Teil der Gesamtaufgabe unternehmungsintern und welcher in welcher Form unternehmungsextern abzuwickeln ist, kann auch als Problem der Bestimmung des effizienten horizontalen und vertikalen Integrationsgrades aufgefaßt werden [26]. Für jede Transaktionsart, charakterisiert

[26] Ouchi (1980a) spricht treffend von »efficient bound-

durch ihre in Abschnitt 2.4. behandelten relevanten Eigenschaften, ist die transaktionskostenminimale Koordinationsform zu finden (vgl. Abb. 2).

Die Abbildung 2 gibt in der Kopfzeile die Einflußgrößen von Transaktionskosten mit drei bzw. zwei Ausprägungen wieder. Auf diese Weise wird eine dreidimensionale Typisierung mit insgesamt 12 Fällen entfaltet, denen jeweils ein Beispiel und eine adäquate Koordinationsform zugeordnet sind. Diese Vorgehensweise ist gerade noch übersichtlich und zugleich etwas differenzierter sowie umfassender als es die zweidimensionalen 4- und 6-Felder-Schemata von Williamson (1979, S. 247, Standardisierungsgrad und Häufigkeit), Williamson/Ouchi (1980, S. 27f., Standardisierungsgrad und Unsicherheit), Ouchi (1980a, S. 20, Zielkonflikt und Mehrdeutigkeit im Sinne von Standardisierungsgrad und Leistungsmeßproblem) und Williamson (1981, S. 22ff., Standardisierungsgrad und Leistungsmeßproblem) sind. Das hier (vgl. Abschnitt 2.4) verwandte Mehrdeutigkeitskonzept faßt verschiedene wichtige Ursachen für Transaktionskosten zusammen. Deshalb bedarf jedes Ankreuzen unter dieser Einflußgröße eigentlich einer näheren inhaltlichen Interpretation. In jedem Falle können derartige Schemata nur dem besseren Verständnis des Ansatzes dienen und dürfen nicht als Rezeptliste mißverstanden werden.

Betrachten wir zunächst die Extreme (1) und (12) der Abbildung 2.

(1) Hier ist eine Transaktion repräsentiert, die keine besonderen Mehrdeutigkeitsprobleme aufweist, deren relevante Umwelten relativ sicher sind und die selten auftritt (z.B. Bereitstellung eines Standardinvestitionsgutes oder einer gelegentlichen Rechtsberatung zu einem Standardproblem). In diesem Fall entstehen nur geringe Transaktionskosten; Alternativensuche und Auswahl können zügig bewältigt werden, eine Vereinbarung läßt sich leicht herbeiführen, ausführen und kontrollieren. Eine marktliche Lösung mit dem Institut des kurzfristigen Kauf- oder Dienstvertrages liegt nahe. Andere Lösungen, insbesondere hierarchische, wären teurer, da sie notwendigerweise Verwaltungs- und Koordinationskosten verursachen, die für ein solches Standardproblem nicht zu begründen sind.

(12) Die beschriebene Transaktion ist aus mehreren der oben behandelten Gründe mehrdeutig. Die Beteiligten haben sehr unsichere Erwartungen über die Umweltentwicklung, und die Transaktion tritt häufig auf (z.B. Entwicklung spezieller elektronischer Steuerungen für Werkzeugmaschinen in der

daries«, behandelt darunter aber vorwiegend, wie im übrigen der größte Teil dieser Literatur, die vertikale Organisationsproblematik (vgl. zu Anwendungen auf die vertikale Integration etwa Arrow (1975), Williamson (1975), Kapitel 4 bis 7, (1979a), Blair/Kaserman (1978), Klein/Crawford/Alchian (1978), Carlton (1979), Goldberg (1979), Nutzfänger (1978). Williamson (1975), Kapitel 9 bis 12, sowie Teece (1980, 1980a) behandeln jedoch auch horizontale Integrationsfragen (vgl. auch unten Abschnitt 4.2).

Auftragseinzelfertigung oder Planung der monatlichen Produktion). Eine Vergabe derartiger Teilaufgaben (Arbeiten) über den Markt etwa in Form fallweiser Werkverträge oder freier Dienstverträge wäre sehr transaktionskostenintensiv (Formulierung eines vollständigen Vertrages, Leistungskontrolle, Durchsetzung von Änderungen). In solchen Fällen ist die Integration z.B. durch Vereinbarung eines arbeitsrechtlichen Dienstvertrages ökonomisch angebracht [27]. Er dient für einen längeren Zeitraum als globaler Rahmen, gibt beiden Seiten gewisse Rechte und Pflichten auf und ermöglicht einen schnellen, detaillierten Informationsfluß, der den wechselnden Bedingungen und der Komplexität der Aufgabe entspricht (Anweisung, Rückmeldung, Anregung, Kontrolle).

Die Organisationsform für die beiden Extremfälle sowie für die in ihrer Nähe eingeordneten Beispiele ist leicht zu entscheiden. Schwieriger ist es, für den Zwischenbereich Aussagen zu machen, zumal wenn kein konkretes Fallbeispiel vorliegt. In der Abbildung wird versucht, anhand einfacher Beispiele Transaktionsprobleme zu illustrieren und eine Koordinationsform plausibel zuzuordnen. Zu den Fällen 2 bis 11 noch einige Erläuterungen:

(2) Trotz erhöhter Häufigkeit dieses Transaktionstyps ist keine Änderung der Koordinationsform erforderlich, da die anderen Einflußgrößen keine wesentlichen Transaktionskosten verursachen.

(3) Die hohe Umweltunsicherheit (schwer überschaubare Technikentwicklung) macht eine langfristige Flexibilitätssicherung im Wege eines Leasingvertrages erforderlich.

(4) Die Häufigkeit der Beschaffung von Standardmaterial unter unsicheren Umweltbedingungen erfordert besondere Vertragsformen wie Terminverträge, Verträge auf langfristige Belieferung.

(5) Wegen unternehmensbezogener »Maßanfertigung« eines allgemeinen Ausbildungsprogramms über EDV und Rechnungswesen wird ein langfristiger Dienstvertrag mit einem externen Fortbildungsinstitut geschlossen.

(6) Standardvorprodukte werden auf der Grundlage eines langfristigen Kaufvertrages vom Lieferanten nach Wünschen des Abnehmers präpariert. Zum Schutze des akquisitorischen Potentials einer Industrie- oder Dienstleistungsmarke wird ein Produkt z.B. nur im Franchising vertrieben.

[27] Unter bestimmten Bedingungen ist auch an eine gleichberechtigte (nichthierarchische) Kooperation in Form einer Gesellschaft, Sozietät oder Genossenschaft zu denken, nämlich wenn die Messung der jeweiligen Leistungsbeiträge schwierig (Problem der Teamproduktion, vgl. Alchian/Demsetz [1972], S. 786 u. passim) und wenn zugleich die Zahl der Kooperierenden nicht groß ist [vgl. Williamson (1975), S. 45ff.].

(7) Die spezifischen Anpassungen der EDV an die Unternehmungsgegebenheiten und an unsichere Umweltbedingungen werden durch eine Kombination von Leasingvertrag für Hardware und langfristigen Dienstvertrag für Softwareberatung zu bewältigen gesucht.

(8) Der wegen wechselnder Kundenwünsche häufige Änderungsbedarf spezifischer Vorprodukte führt zu einer Integration dieser Aufgabe.

(9) Die Definitions- und Konkretisierungsprobleme dieses Auftrags (z. B. Industriekomplex) erfordern eine organisierte Zusammenarbeit mit anderen Lieferanten und mit dem Auftraggeber.

(10) Wegen der hohen Anlern- und Ausbildungskosten, wegen der Schwierigkeiten der Leistungsmessung und wegen der Kontrolle der Vertraulichkeit sind diese Aufgaben effizient in interner Organisation abzuwickeln.

(11) Die Spezifikation einer neuen Produktionsanlage (Verwirklichung eines selbstentdeckten neuen Verfahrens) und die noch bestehenden Unsicherheiten (Anpassung an veränderte Erkenntnisse der Ingenieure während der Bauzeit) sind wirtschaftlich nur im Wege der Selbsterstellung zu bewältigen.

Ohne die Gefahren einer Verallgemeinerung zu verkennen, läßt sich folgern, daß die Mehrdeutigkeitsproblematik der Transaktionssituation das stärkste Argument des Marktversagens und damit für die Unternehmungsorganisation darstellt, gefolgt von der Umweltunsicherheit. Die Häufigkeit einer Transaktion wirkt sich nur verstärkend zusammen mit dem Wirksamwerden der anderen Einflußgrößen aus [vgl. z. B. den Übergang von (3) zu (4) oder von (7) zu (8)]. Für sich allein genommen bewirkt sie keine Bewegung in Richtung Hierarchie [vgl. (2)].

Nach diesen Illustrationen wird ganz klar, warum man sagen kann, daß die Theorie der hierarchischen Organisation zugleich eine Theorie des Marktversagens ist [28]. Der Umkehrschluß stimmt aber auch: Die Theorie des Marktes ist zugleich die Theorie des Versagens hierarchischer Organisation [29]. So wie es ceteris paribus ökonomisch nicht vertretbar ist, Gütertausch, der für den Markt ungeeignet ist, marktlich durchzuführen, so ist es andererseits ökonomisch nicht zu rechtfertigen, Tauschakte, die sich für den Markt eignen, in einer (mehr oder weniger bürokratischen) Hierarchie abzuwickeln. Aus diesem Spannungsfeld ergibt sich für jede Unternehmung und für jede Wirtschaft insgesamt die Möglichkeit einer effizienten Mischung von marktlichen und nichtmarktlichen Koordinationsformen.

Entscheidend sind – ceteris paribus – die Transaktionskosten, d. h. die zur Überwindung der jeweiligen tauschbezogenen Informationsprobleme notwendigen Opfer. Abbildung 3 zeigt den tendenziellen Verlauf der Transaktionskosten der idealtypischen Koordinationsformen Markt und Hierarchie in Abhängigkeit des Umfangs der mit einer Transaktion verbundenen Informationsprobleme.

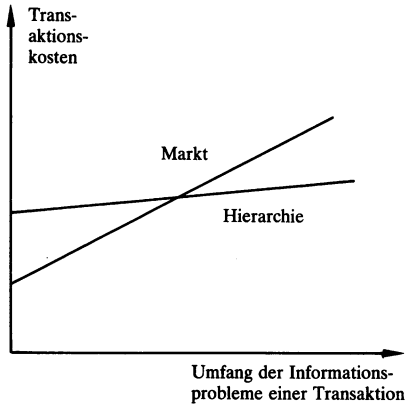


Abb. 3: Organisationsformen und Umfang der Informationsprobleme

3.2 Gestaltung der internen Organisationsstruktur

Bei der Analyse und Gestaltung der internen Struktur verfährt der Transaktionskostenansatz ähnlich wie zuvor: Beschreibung der Transaktionen, Ermittlung alternativer Vereinbarungsmuster, transaktionskostenminimale Abstimmung zwischen beiden. Alternative Vereinbarungsmuster bestehen nun in organisatorischen Regelungen (Zentralisierungsgrad, Anweisungssystem, Stellenbeschreibungen usw.) und in der Art der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen. Auf diese Weise lassen sich die meisten bekannten betriebswirtschaftlichen Probleme der Aufbauorganisation auch im Rahmen und in der Sprache des Transaktionskostenansatzes formulieren.

Es stellt sich die Frage, ob und wie der Transaktionskostenansatz in diesem Bereich mit anderen betriebswirtschaftlichen Organisationsansätzen, namentlich dem sog. situativen Konzept [30] in Kon-

[28] Vgl. Arrow (1974), S. 33ff.

[29] Vgl. zur historischen Dimension dieses Arguments z. B. North (1977, 1978).

[30] Vgl. etwa Hill/Fehlbaum/Ulrich (1981), Kieser/Kubicek (1977), Überblick bei Frese (1980).

kurrenz treten kann und soll. Letzteres versucht ja ebenfalls, die interne Organisationsstruktur in Abhängigkeit von bestimmten externen und internen Bedingungen zu erklären bzw. zu gestalten. Anhand von zwei Beispielen soll der mögliche Beitrag des Transaktionskostenkonzepts diskutiert werden.

3.2.1 Divisionalisierung

Bei der Erklärung, warum eine Unternehmung von der funktionalen zur divisionalen Organisationsform übergeht, weist der Transaktionskostenansatz im Ergebnis auf ähnliche Vor- und Nachteile hin wie andere betriebswirtschaftliche Autoren[31]. Allerdings scheint es, daß die Begründungen des erstgenannten theoretisch geschlossener und stärker mit anderen Aussagen der Unternehmungstheorie (z. B. Eigentum/Verfügungsmacht-Problematik) verknüpft sind als manche Begründungen des situativen Ansatzes. Divisionalisierung kann dabei als Instrument der Einengung managerieller, transaktionskostenintensiver Freiräume durch marktähnliche, standardisierte Bereichskontrolle angesehen werden. Auch wird deutlicher herausgearbeitet, daß die Unternehmungsgröße an sich, unabhängig vom Produktionsprogramm, einen wesentlichen ökonomischen Einfluß auf die Divisionalisierung ausübt[32]. Die Bildung relativ autonomer sowie homogener dezentraler Einheiten, die in Großunternehmungen aufgrund der Spezialisierung und Standardisierung zahlreicher Teilaufgaben leichter möglich ist, führt zu einer Senkung der Transaktionskosten; die Eigenschaften der mit diesen Teilaufgaben verbundenen Transaktionen rechtfertigen keine streng hierarchische Koordination mit hohen Transaktionskosten.

3.3.2 Bürokratielhard contracting versus Clan/soft contracting

Innerhalb der Unternehmung werden vornehmlich solche Transaktionen abgewickelt, die ein hohes Mehrdeutigkeitspotential besitzen. Solange die Umweltunsicherheit für diese Transaktionen nicht besonders groß ist, entsteht kein besonderes Vertragsproblem; denn auch erhebliche Definitionsprobleme der gegenseitigen Rechte und Pflichten, der Leistungen und Leistungsbewertung können in (u. U. langwierigen) individuellen oder kollektiven (Rahmen-) Vertragsverhandlungen und/oder in (u. U. sehr um-

fangreichen) organisatorischen Regelungen eingegrenzt werden. Die dadurch entstehenden hohen Fixkosten lassen sich auf einen langen Zeitraum verteilen, weil der Änderungsbedarf der einmal mühsam erzielten Vereinbarung gering ist. Dieses Vorgehen entspricht der bürokratisch-hierarchischen Verhaltenssteuerung, die auch dann funktioniert, wenn die Ziele der Beteiligten z. T. erheblich miteinander konkurrieren («hard contracting»)[33].

Mit steigender Umweltvariabilität und damit zunehmendem Änderungsbedarf wird diese Koordinationsweise obsolet. Die Transaktionskosten steigen dann nämlich erheblich, es entstehen Effizienzprobleme, die wegen der Eigenart der betroffenen Transaktionen nicht durch Übertragung auf den Markt gemildert werden können. Eine Bewältigungsmöglichkeit besteht darin, detaillierte organisatorische Regelungen und ausführliche Verträge durch ein gemeinsames Wertesystem zu ersetzen, d. h. Bedingungen zu schaffen, unter denen »soft contracting«, also »weiche« Vereinbarungsmuster mit wenigen und allgemeinen Regeln akzeptiert und effizient werden. Hierzu sind ein größeres Vertrauenspotential zwischen den beteiligten Organisationsmitgliedern, soweit wie möglich Interessenidentität und eine gemeinsame Wertbasis des Verhaltens in der und für die Organisation notwendig. Organisatorische Stellenbeschreibungen, Regeln und Verträge (individuelle wie kollektive) können dann weit weniger exakt und vollständig sein als unter Bürokratiebedingungen. Dies begünstigt die Anpassungsfähigkeit erheblich. Durch das vertrauensvolle Bewußtsein einer gemeinsamen Wertbasis, die keine gegenseitigen Verhaltensweisen, die als Übervorteilung wahrgenommen werden, zuläßt, wird es möglich, sich ohne kostspielige Verhandlungen und gegenseitige Absicherungen neuen Umweltzuständen (z. B. Technologien) anzupassen, u. U. frühe Opfer im Vertrauen auf spätere Belohnung auf sich zu nehmen und gemeinschaftlich schwierige Herausforderungen zu bewältigen[34]. Es entsteht – im Unterschied zur Bürokratie – eine »Clan-Organisation«[35].

Ouchi/Jaeger[36] weisen darauf hin, daß sich gerade in diesen Punkten japanische Unternehmungen

[33] Vgl. Williamson/Ouchi (1981).

[34] »I suggest as one possible interpretation that (norms of social behavior) are reactions of society to compensate for market failures. It is useful for individuals to have some trust in each other's word. In the absence of trust, it would become very costly to arrange for alternative sanctions or guarantees, and many opportunities for mutually beneficial cooperation would have been foregone.« Arrow (1969), S. 62.

[35] Vgl. Ouchi (1979, 1980).

[36] Vgl. Ouchi/Jaeger (1978).

[31] Vgl. Williamson (1970, 1975, Kapitel 8), Williamson/Ouchi (1981); als Beispiele der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre etwa Grochla (1972), S. 204, Hill/Fehlbaum/Ulrich (1981), S. 174 ff., Kieser/Kubicek (1977), S. 68 ff., Frese (1980), S. 332 ff.

[32] Vgl. Williamson (1975), S. 150; interessante empirische Beobachtungen in dieser Richtung bei Poensgen (1973), S. 193 ff.

sehr stark von westlichen unterscheiden, was eine Erklärung für deren gegenwärtige Wettbewerbsstärke sein kann. Selbstverständlich können die Voraussetzungen für soft contracting und damit für Minimierung der Transaktionskosten interner Organisation unter Unsicherheit nicht von heute auf morgen geschaffen werden, vor allem weil sie auch von Kultur und Sozialisation in einer Gesellschaft abhängen. Viele Erziehungs- und Ausbildungsprogramme, Anstrengungen zur Personal- und Organisationsentwicklung sowie partizipative Führungsstilprojekte sind in diesem Sinne zu interpretieren [37].

4. Entwicklung der Unternehmung

Angenommen wird nun, daß eine extern wie intern effiziente Organisationsstruktur gemäß den obigen Ausführungen besteht und die Beteiligten in diesem Rahmen arbeiten. Ausgehend von zwei sich zum Teil überlappenden Ursachenbereichen für Wandlungen im System lassen sich mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes zwei ebenfalls nicht überschneidungsfreie Anpassungs- und Entwicklungsformen der Unternehmung erläutern.

4.1 Entwicklung der Organisation

4.1.1 Anpassung der internen Organisation

Wenn die Programmstrategie einer Unternehmung unverändert bleibt, so ergibt sich ein Bedarf an Reorganisation immer dann, wenn sich die weiter oben (Abschnitt 2.4) beschriebenen Einflußgrößen der Transaktionskosten wandeln. Eine permanente Beobachtung und Kontrolle des Zustandes dieser Einflußgrößen ist deshalb als geeignete Grundlage für das Erkennen und die Planung von Reorganisationsfragen einzustufen. Das Schema könnte demnach als Basis für eine Art Frühwarn- oder Frühaufklärungssystem über organisatorische Anpassungsnotwendigkeiten dienen. Diese inhaltliche Dimension des Informationswesens wurde meines Wissens bislang kaum beachtet.

So kann sich etwa die Zahl der Anbieter bestimmter intern erstellter Vorprodukte oder Dienstleistungen erhöhen, der Standardisierungsgrad dieser Leistungen verbessern (Verringerung transaktionspezifischer Investitionen), der qualitative oder quanti-

tative Anpassungsbedarf an Umweltänderungen kann zurückgehen, oder die Häufigkeit der Transaktionen kann sinken. Die Folge ist, daß eine tendenzielle Überführung dieser Teilaufgaben in marktorientierte Organisationsformen effizienter wäre. Entsprechende Reorganisationsmaßnahmen (Ausgliederung, Vernetzung von Bereichen, Übertragung auf externe Marktpartner) wären die Folge [38]. In umgekehrter Richtung (Ausweitung der Integration) gelten die Überlegungen natürlich entsprechend [39].

Häufig wird die Vorteilhaftigkeit unternehmensinterner Leistungserstellung überschätzt. Durch sorgfältige Transaktionskostenanalyse läßt sich diese Gefahr vermindern [40].

Auch unternehmensinterne Umstrukturierungen wie der Übergang von zentraler zu dezentraler Organisationsstruktur oder vom hard contracting zum soft contracting lassen sich bei Beobachtung des Wandels der Einflußgrößen rechtzeitig in Angriff nehmen.

4.1.2 Entstehung und Niedergang von Unternehmungen

Ein Wandel der Einflußgrößen kann darüber hinaus auch die Transaktionskostenstruktur derart verändern, daß Anreize zu Unternehmungsgründungen entstehen. So kann die Verkomplizierung des rechtlichen Rahmenwerkes, die Ausweitung der Handelsbeziehungen auf andere Länder, das Aufkommen neuer Technologien usw. die Informationsprobleme von Transaktionen derart erhöhen, daß eine Spezialisierung auf die Abwicklung oder Unterstützung komplexer Transaktionsbündel Gelegenheit für unternehmerische Betätigung bietet. Die Entlastung Dritter von der Bewältigung schwieriger oder koordinationsbedürftiger Transaktionen erspart dieser Kosten, deren Äquivalent sie z. T. als Preis für ein kommerzielles Angebot der Transaktions- und Koordinationsbewältigung herzugeben bereit sind. Voraussetzung ist, daß derartige Situationen unternehmerisch erkannt und in Form neuer Unternehmungs Ideen durchgesetzt werden. Unternehmerische Betätigung dieser Art kann auch als systematische Erosion von Transaktionskosten verstanden werden [41]. In diesem Sinne läßt sich vor allem die Gründung von zahlreichen Dienstleistungsunternehmen, insbesondere Beratungsfirmen, Planungsbü-

[38] Die Diskussion um Deregulierung und Entstaatlichung läßt sich gewiß fruchtbar anhand der Transaktionskostentheorie analysieren.

[39] Darauf hat sich ein großer Teil der Transaktionskostenliteratur konzentriert, siehe oben Fußnote 26.

[40] Vgl. Williamson (1975), S. 119ff., Ramser (1979), Sp. 443f., Scherer (1979), Blair (1972).

[41] Vgl. Wegehenkel (1980), S. 30ff.

[37] Eine weitere interessante Anwendung des Ansatzes für Fragen der Organisationsstruktur hat Williamson (1980) vorgelegt und damit eine ökonomische Gegentese zur neomarxistischen Erklärung der hierarchischen Arbeitsorganisation (Margin, 1974) aufgestellt.

ros, Banken, Handelsunternehmen, Generalunternehmenschaften oder Bauträgergesellschaften verstehen [42].

Auf der anderen Seite läßt sich mit Hilfe dieses Konzepts auch recht einfach das Vergehen bestimmter Unternehmungstypen (Großhandelssterben) aus dem Wandel bestimmter Einflußgrößen (Veränderungen der Transport- und Kommunikationstechnik) erklären.

4.2 Entwicklung des Produktprogramms

Schließlich ist der Transaktionskostenansatz auch in der Lage, die horizontale Entwicklung von Produktionsprogrammen zu erklären. Die Mikroökonomie mußte bislang die Mehrproduktunternehmung als exogen gegebene Größe akzeptieren. Die Betriebswirtschaftslehre nimmt dieses Phänomen ebenfalls weithin als nicht weiter erklärungsbedürftig hin oder vermag nicht theoriegeleitet anzugeben, warum bzw. unter welchen Bedingungen Aktivitäten in anderen Produktbereichen effizienter innerhalb der Unternehmung als außerhalb abzuwickeln sind.

Der transaktionskostentheoretische Gedankengang zur Erklärung des Mehrproduktbetriebs enthält die zuvor erwähnten Ursachen als bedingte Unterfälle und verläuft vereinfacht wie folgt [43]:

Die Fähigkeiten (Können, Wissen), die sich aufgrund der Produktions- und Koordinationserfahrung im Laufe der Zeit in einer Unternehmung ansammeln, sind grundsätzlich nicht auf das aktuelle Produktionsprogramm beschränkt, sondern besitzen einige verallgemeinerungsfähige Aspekte. Einige dieser Potentiale sind fungibel, andere, z.T. sehr wichtige (Know-how), schwer zu orten und kaum adäquat marktlich zu bewerten.

Aus einem oder mehreren der folgenden Gründe entstehen im Laufe der Zeit in einer Unternehmung überschüssige Ressourcen (Kapital und/oder Wissen):

- Unteilbarkeiten und Disproportionalitäten bestimmter Kapazitäten (vgl. auch das »Ausgleichsgesetz der Planung« von Gutenberg [44])
- Nachfragerückgang (Produktlebenszyklus)
- Lerneffekte (Reduktion des Einsatzes personeller oder sachlich/finanzieller Ressourcen pro Output-einheit).

Unter der Voraussetzung des Strebens nach Ge-

winn wird eine Unternehmung nun nach der effizienten Verwendung dieser freien Potentiale unter Berücksichtigung ihrer verfügbaren Fähigkeiten suchen. Sie wird prüfen, unter welchen Bedingungen diese Ressourcen marktlich zu veräußern bzw. zur Nutzung anzubieten sind und welche Möglichkeiten der Eigennutzung bestehen. Zur Bewertung dieser beiden Möglichkeiten ist eine Transaktionskostenanalyse der ungenutzten Ressourcen anzustellen.

Wenn keine besonderen Transaktionsprobleme und damit kaum Transaktionskosten zu erkennen sind, besteht kein wirtschaftlicher Grund für eine Ausweitung des Produktionsprogramms mit Hilfe dieser Ressourcen. Sie können relativ fraktionsfrei dem Markt zur Verfügung gestellt werden, was effizienter ist als sie selbst zu beschäftigen (z. B. Verpachtung freien Lagerraumes, Verkauf von Standardmaschinen, Entlassung nichtspezialisierter Arbeitskräfte, Anlage freier Finanzmittel auf dem Kapitalmarkt).

Je schwieriger aber marktliche Transaktionen für überschüssige Ressourcen sind und je höher damit die potentiellen Transaktionskosten, desto größer ist der Anreiz zur Ausweitung der Produktpalette und zur Diversifizierung. Transaktionskosten sind in diesen Fällen aus Gründen, die weiter oben (Abschnitt 2.4) geschildert wurden, so hoch, daß eine marktliche Verwertung im Vergleich zu interner Beschäftigung für neue Produkte, die natürlich unter Einsatz von Ressourcen gesucht und gefunden werden müssen [45], wirtschaftlich nicht in Frage kommt (z. B. spezialisierte Anlagen, qualifiziertes Personal mit firmenspezifischen Humankapitalinvestitionen, Managementkapazitäten). Unter Ausnutzung des verallgemeinerungsfähigen Know-hows werden diese Ressourcen dann in verwandten Produktions- und Absatzbereichen intern einzusetzen versucht. Es sei betont, daß der Ansatz das u. U. aufwendige und im Ergebnis unsichere Kreativitäts- und Durchsetzungsproblem nicht lösen kann, wohl aber relevante Anregungsinformationen liefert. Selbstverständlich macht dieses Problem den Alternativenvergleich noch schwieriger.

Die Entwicklung der Mehrproduktunternehmung ist also nicht als Folge der Entstehung freier Kapazitäten hinreichend zu erklären, sondern es müssen außerdem positive Transaktionskosten für den Transfer freier Unternehmungspotentiale bestehen, was nicht selbstverständlich ist. Marktversagen spielt damit eine erhebliche Rolle bei der Erklärung der Mehrproduktunternehmung.

Auch die Entstehung von Holdinggesellschaften

[42] Zur Bedeutung für die Erklärung finanzwirtschaftlicher Institutionen vgl. Jensen/Meckling (1976), Schmidt (1980).

[43] Vgl. vor allem Teece (1980) und auch Williamson (1975), Kapitel 9.

[44] Vgl. Gutenberg (1979), S. 163ff.

[45] Vgl. zu diesem unternehmerischen Suchproblem besonders Kirzner (1973), S. 227 u. passim, aus betriebswirtschaftlicher Sicht die vielfältige Literatur zur Produkt-, Ideen- und Strategiefindung.

und Konglomeraten wäre analog zu den angestellten Überlegungen erklärbar.

5. Zusammenfassende Würdigung

Die folgenden Punkte sollen die Grenzen des Konzepts und die ungelösten Probleme verdeutlichen:

- (1) Systematisierungs- und Operationalisierungsprobleme bestehen vor allem bei der Beschreibung verschiedener Koordinationsformen, bei der Bestimmung von Transaktionskosten und bei der Erfassung der relevanten Kosteneinflußgrößen. Der hier vorgestellte Bezugsrahmen kann grundsätzlich Dimensionen benennen, die bei einer größeren Anwendungsorientierung des Konzepts zu berücksichtigen sind. Von einer unmittelbaren, gar rechnerischen Umsetzbarkeit in Planungsaktivitäten und von einer umfassenden empirischen Überprüfung ist das Modell noch relativ weit entfernt. Jedoch gibt es bereits heute verschiedene vielversprechende empirische Analysen einzelner Hypothesen und Teilaspekte[46].
- (2) Der Ansatz beschränkt sich auf strukturelle, langfristig wirksame und ökonomisch relevante Größen. Kurzfristige ablaufbezogene Detailfragen des Steuerungs- und Kontrollprozesses werden von ihm nicht erfaßt. Auch zu der wichtigen Frage, wie unternehmerische Ideen entstehen können (Kreativitätsproblem), sagt er wenig. Er ist damit ein Komplement, kein Substitut für die entsprechenden Bereiche des Lehrgebäudes der Betriebswirtschaftslehre.
- (3) Er setzt die Kenntnis der grundsätzlichen Struktur der Arbeitsteilung voraus. Ein Kernproblem der Organisationslehre besteht jedoch gerade in der Entwicklung und Abgrenzung von Teilaufgaben, so daß die bekannten Instrumente der Organisationslehre hier nach wie vor sehr wertvoll sind. Allerdings kann der Transaktionskostenansatz angeben, wie Aufgaben im Grundsatz formuliert werden müßten, damit sie in einer bestimmten Organisationsform transak-

tionskostenminimal abgewickelt werden können.

- (4) Er besitzt vermutlich im Bereich wirtschaftlicher Organisationen (Unternehmungen) größere Aussagekraft als für andere (z. B. politische, non-profit-)Organisationstypen; die ersteren müssen nämlich in der Regel unter stärkeren Wettbewerbsbedingungen handeln, so daß sich die effizienzorientierte Auslese überlegener Organisationsformen deutlicher durchsetzen kann[47].

Neben diesen durchaus beträchtlichen Beschränkungen weist der Ansatz eine Reihe von Vorzügen auf:

- (1) Im Grunde ist der Transaktionskostenansatz ein recht einfaches, beinahe simpel erscheinendes Analyseinstrument, das aufklärende Einsichten («Aha-Erlebnisse») in wichtige inhaltliche Bereiche der Unternehmungsorganisation ermöglicht und dabei den Zusammenhang mit der ökonomischen Theorie wahrt. Sinn jeglicher Theorie ist es ja gerade, die Orientierung in komplexen Umwelten zu erleichtern, die Wirklichkeit, zumindest bestimmte Aspekte davon, durchschaubarer zu machen und dabei möglichst allgemeingültig zu sein. Genau diese Funktion scheint mir der Ansatz recht gut zu erfüllen. Er konzentriert die organisationstheoretische Blickrichtung auf grundsätzliche ökonomische und institutionelle Zusammenhänge und führt den Studierenden wie auch den Praktiker der Organisation heraus aus dem Dickicht der zahlreichen, relativ unverbundenen organisations-theoretischen Detailaussagen. Er erlaubt wegen der unter (1) erwähnten Probleme zwar keine exakten Voraussagen organisatorischer Entwicklungen, wohl aber recht zuverlässige Tendenzaussagen und eingehende ex-post-Analysen[48].
- (2) Der Ansatz rückt alle Aufgaben der Unternehmung in das organisatorische Blickfeld, nicht nur die internen. Er bezieht dynamische Aspekte wie Entstehung, Entwicklung und Niedergang von Organisationen mit ein und macht deutlich, welche Rolle unterschiedliche Vertragssysteme spielen können. Größe, Organisationsstruktur und Produktionsprogramm einer Unternehmung sind demnach im wesentlichen eine Funktion der jeweils vorherrschenden Transaktionstypen und ihrer Informationsprobleme, ein Umstand, auf den meines Wissens in der Organisations- und Unternehmungstheorie ansonsten

[46] Vgl. etwa die folgenden, methodisch und der Fragestellung nach z. T. recht unterschiedlichen empirischen Arbeiten, die hier leider nicht näher diskutiert werden können: Armour/Teece (1978, 1980), Burton/Obel (1980), Cable/Dirrhammer (1980), Chandler (1978), Daems (1980), Demsetz (1968), Monteverde/Teece (1980, 1980b), Ouchi/Johnson (1978), Ouchi/Gibson (1980), Roberts/Viscione (1981), Steer/Cable (1978), Teece (1980a, 1981), Teece/Armour/Saloner (1980), Williamson (1980), Wilson (1980).

[47] Vgl. Williamson (1981).

[48] Vgl. auch North (1977), S. 715f.

noch nicht aufmerksam gemacht wurde[49]. Manche Probleme der gegenwärtig vieldiskutierten strategischen Unternehmungsplanung lassen sich vor diesem Hintergrund neu formulieren.

- (3) Ohne die ökonomische Grundorientierung aufzugeben, versucht er einen Brückenschlag zwischen der traditionellen Organisationslehre, der Theorie der Wirtschaftssysteme und der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie, der er die Verhaltensprämissen entlehnt. Allerdings bietet er auch eine längst überfällige Querverbindung zur Rechtswissenschaft und zur Entwicklung rechtlicher Institutionen. Gerade auf dem zuletzt genannten Gebiet ist noch eine fruchtbare Weiterentwicklung zu erwarten.

Besonders in der einfachen problembezogenen Zusammenführung mehrerer Perspektiven zur Formulierung und ökonomischen Analyse des zentralen wirtschaftswissenschaftlichen Problems, nämlich der organisatorischen Gestaltung der Informationsprozesse als Voraussetzung erfolgreicher Arbeitsteilung, sehe ich den bedeutenden Beitrag dieses Ansatzes.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Akerlof, G. A. (1970): The Market for »Lemons«: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, in: *Quarterly Journal of Economics*, 84, S. 488–500.
- Alchian, A. A./Allen, W. D. (1974): *University Economics*, 3. Aufl., Belmont.
- Alchian, A. A./Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs and Economic Organization, in: *American Economic Review*, 62, S. 777–795.
- Armour, H. O./Teece, D. J. (1978): Organizational structure and economic performance: a test of the multidivisional hypothesis, in: *Bell Journal of Economics*, 9, S. 106–122.
- Armour, H. O./Teece, D. J. (1980): Vertical Intergration and Technological Innovation, in: *The Review of Economics and Statistics*, 62, S. 470–474.
- Arrow, K. J. (1969): The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation, in: *Analysis and Evaluation of Public Expenditure*, 91st Congress, Joint Economic

- Committee, vol. 1, Part I, Section A, Washington, S. 47–63.
- Arrow, K. J. (1971): *Essays in the theory of risk bearing*, Chicago.
- Arrow, K. J. (1974): *The Limits of Organization*, New York; deutsche Übersetzung: *Wo Organisation endet – Management an den Grenzen des Machbaren*, von Münster, Th., Wiesbaden 1980.
- Arrow, K. J. (1975): Vertical Integration and Communication, in: *Bell Journal of Economics and Management*, 6, S. 173–183.
- Blair, J. M. (1972): *Economic Concentration*, New York.
- Blair, R. D./Kaserman, D. L. (1978): Uncertainty and the Incentive for Vertical Integration, in: *Southern Economic Journal*, 45, S. 266–272.
- Blattner, N. (1977): *Volkswirtschaftliche Theorie der Firma. Firmenverhalten, Organisationsstruktur, Kapitalkontrolle*. Berlin/Hamburg/New York.
- Burton, R. M./Obel, B. (1980): A Computer Simulation Test of the M-Form Hypothesis, in: *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 457–466.
- Cable, J./Dirrhammer, M. J. (1980): The Multidivisional Hypothesis: A German Perspective, *Diskussionspapier IIM/IP 81–2*, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Calabresi, G. (1968): Transaction Costs, Resource Allocation and Liability Rules – A Comment, in: *Journal of Law and Economics*, 11, S. 67–73.
- Carlton, D. W. (1979): Vertical Integration in Competitive Markets under Uncertainty, in: *The Journal of Industrial Economics*, 27, S. 189–209.
- Carman, J. M. (1980): Paradigms for Marketing Theory, *Research in Marketing*, hrsg. v. J. N. Sheth, 3, S. 1–36.
- Chandler, A. D. (1978): *The Visible Hand*, 2. Aufl., Cambridge, Mass.
- Chmielewicz, K. (1979): Anmerkungen zur Organisationslehre aus der Sicht des Nichtorganisations, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 39, S. 493–496.
- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, S. 386–405.
- Coase, R. (1960): The Problem of Social Cost, in: *The Journal of Law and Economics*, 3, S. 1–44; deutsche Übersetzung: *Das Problem der sozialen Kosten*, von Kirchner, C., in: *Ökonomische Analyse des Rechts*, hrsg. v. H. D. Assmann/C. Kirchner/E. Schanze, Kronberg/Ts. (1978), S. 146–202.
- Cohen, L. R. (1979): The Firm: A Revised Definition, in: *Southern Economic Journal*, 46, S. 580–590.
- Commons, J. R. (1931): *Institutional Economics*, in: *American Economic Review*, 21, S. 648–657.
- Daems, H. (1980): *The Determinants of Hierarchical Organization of Industry*, Working Paper No. 80–18 European Institute for Advanced Studies in Management, Brüssel.
- Dahlman, C. J. (1979): The Problem of Externality, in: *The Journal of Law and Economics*, 22, S. 141–162.
- Demsetz, H. (1968): The Cost of Transacting, in: *Quarterly Journal of Economics*, 82, S. 33–53.
- FitzRoy, F. R./Mueller, D. C. (1977): *Contract and the Economics of Organization*, discussion paper 77–25 International Institute of Management, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Frese, E. (1980): *Grundlagen der Organisation*, Wiesbaden.

[49] Freses Einschätzung (1980, S. 32): »Es geht den Autoren beim gegenwärtigen Stand mehr um die Übernahme organisationstheoretischer Erkenntnisse in mikroökonomische Modelle und weniger um die Weiterentwicklung der Organisationstheorie«, bei der er sich ausdrücklich auch auf den Transaktionskostenansatz bezieht, kann man sich meines Erachtens vor dem Hintergrund der hier zur Diskussion gestellten Anregungen nicht anschließen.

- Frey, R. L./Hill, W. (1979): Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre: Entwicklungstendenzen und Kooperationsmöglichkeiten, in: *Kyklos*, 32, S. 451–474.
- Goldberg, V. (1976): Toward an Expanded Economic Theory of Contract, in: *Journal of Economic Issues*, 10, S. 45–61.
- Goldberg, V. (1979): The Law and Economics of Vertical Restrictions: A Relational Perspective, in: *Texas Law Review*, 58, S. 91–129.
- Goldberg, V. (1980): Relational Exchange, Economics and Complex Contracts, in: *American Behavioral Scientist*, 23, S. 337–352.
- Grochla, E. (1972): Unternehmungsorganisation. Neue Ansätze und Konzeptionen, Reinbek.
- Gutenberg, E. (1979): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 23. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York.
- Hay, D. A./Morris, D. J. (1979): *Industrial Economics*, Oxford.
- Hayek, F. (1945): The Use of Knowledge in Society, in: *American Economic Review*, 35, S. 519–530.
- Heinen, E./Picot, A. (1974): Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden?, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 26, S. 345–366.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1981): *Organisationslehre* 1, 3. Aufl., Bern/Stuttgart.
- Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structures, in: *Journal of Financial Economics*, 3, S. 305–360.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1977): *Organisation*, Berlin/New York.
- Kirzner, I. M. (1973): *Competition and Entrepreneurship*, Chicago/London; deutsche Übersetzung: Wettbewerb und Unternehmertum, von Hoppmann, E., Tübingen 1978.
- Klein, B./Crawford, R. G./Alchian, A. A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: *Journal of Law and Economics*, 21, S. 297–326.
- Knight, F. (1921): *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston.
- Macneil, I. R. (1974): The Many Futures of Contracts, in: *Southern California Law Review*, 47, S. 691–816.
- Macneil, I. R. (1978): Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, in: *Northwestern University Law Review*, 72, S. 854–905.
- Macneil, I. R. (1980): *The New Social Contract*, New Haven/London.
- Malmgren, H. B. (1961): Information, Expectations and the Theory of the Firm, in: *Quarterly Journal of Economics*, 75, S. 399–421.
- March, J. G./Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York; deutsche Übersetzung: *Organisation und Individuum: Menschliches Verhalten in Organisationen*, von Krczal, A., Wiesbaden 1976.
- Marglin, S. A. (1974): What do bosses do? The origins and foundations of hierarchy in capitalist production, in: *Review of Radical Political Economics*, 6, S. 33–60.
- Monteverde, K./Teece, D. J. (1980): Appropriable Rents and Quasi Integration, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford.
- Monteverde, K./Teece, D. J. (1980a): Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the U.S. Automobile Industry, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford.
- Neumann, M. (1979): Industrial Organization, Ein Überblick über die quantitative Forschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 49, S. 645–660.
- North, D. C. (1977): Markets and Other Allocation Systems in History: The Challenge of Karl Polanyi, in: *European Journal of Economic History*, 3, S. 703–716.
- North, D. C. (1978): Structure and Performance: The Task of Economic History, in: *Journal of Economic Literature*, 16, S. 963–978.
- Nutzinger, H. G. (1978): Unsicherheit, Hierarchie und vertikale Integration, in: *Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften*, hrsg. v. E. Helmstaedter, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. 98. Berlin, S. 519–542.
- Ouchi, W. G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: *Management Science*, 25, S. 833–848.
- Ouchi, W. G. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 129–141.
- Ouchi, W. G. (1980a): Efficient Boundaries, Graduate School of Management, UCLA, Los Angeles.
- Ouchi, W. G./Jaeger, A. M. (1978): Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility, in: *Academy of Management Review*, 3, S. 305–314.
- Ouchi, W. G./Johnson, J. B. (1978): Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well Being, in: *Administrative Science Quarterly*, 23, S. 293–317.
- Ouchi, W. G./Gibson, D. V. (1980): Control, Commitment, and Emotional Well Being in Industrial Organizations, Graduate School of Management, UCLA, Los Angeles.
- Picot, A. (1977): *Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen*, Berlin.
- Picot, A. (1979): Rationalisierung im Verwaltungsbereich als betriebswirtschaftliches Problem, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 49, S. 1145–1165.
- Picot, A. (1981): Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen, in: *Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. v. K. Bohr/J. Drukarczyk / H. J. Drumm / G. Scherrer, Berlin, S. 153–197.
- Poensgen, O. H. (1973): Geschäftsbereichsstruktur, Rendite und Unternehmenswachstum, Unternehmensführung und Organisation, hrsg. v. W. Kirsch, Wiesbaden, S. 193–230.
- Poensgen, O. H. (1980): Between Market and Hierarchy, Papers of the »Markets and Hierarchies Conference« Imperial College of Science and Technology, London (im Druck) und Universität des Saarlandes.
- Poensgen, O. H. (1980a): Between Market and Hierarchy – The Role of Interlocking Directorates, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 136, S. 209–225.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, New York/London.
- Ramser, H. J. (1979): Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen, in: *Handwörterbuch der Produktion*, hrsg. v. W. Kern, Stuttgart, Sp. 435–450.

- Richardson, G. B. (1972): The Organization of Industry, in: *The Economic Journal*, 82, S. 883–896.
- Roberts, G. S./Viscione, J. A. (1981): Captive Finance Subsidiaries and the M-Form Hypothesis, in: *The Bell Journal of Economics*, 12, S. 285–295.
- Sandler, T./Cauley, J. (1980): A Hierarchical Theory of the Firm, in: *Scottish Journal of Political Economy*, 27, S. 17–29.
- Scherer, F. M. (1979): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2. Aufl. Chicago.
- Schmidt, R. H. (1980): *Grundformen der Finanzierung. Eine Anwendung des neoinstitutionalistischen Ansatzes der Finanzierungstheorie*, Universität Frankfurt.
- Simon, H. (1957): *Models of Man*, New York.
- Simon, H. (1976): *Administrative Behavior*, 3. Aufl., New York; deutsche Übersetzung: *Entscheidungsverhalten in Organisationen*, von Müller, W., unter Mitarbeit von Eckert, J. und Schauenberg, B., Landsberg am Lech 1981.
- Steer, P./Cable, J. (1978): Internal Organization and Profit: An Empirical Analysis of Large U.K. Companies, in: *The Journal of Industrial Economics*, 27, Heft 1, S. 13–30.
- Teece, D. J. (1980): Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, Research Paper No. 81, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford.
- Teece, D. J. (1980a): Economies of Scope and the Scope of the Enterprise, in: *Journals of Economic Behavior and Organisation*, 1, Heft 2, S. 223–247.
- Teece, D. J. (1981): Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms, in: *The Journal of Industrial Economics*, 30, S. 173–199.
- Teece, D. J./Armour, H. O./Saloner, G. (1980): Vertical Integration and Risk Reduction, Research Paper No. 563 Graduate School of Business, Stanford University, Stanford.
- Wegehenkel, L. (1980): *Transaktionskosten, Wirtschaftssystem und Unternehmertum*, Tübingen.
- Weise, P. u. a. (1979): *Neue Mikroökonomie*, Würzburg.
- Williamson, O. E. (1970): *Corporate Control and Business Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York/London.
- Williamson, O. E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: *The Journal of Law and Economics*, 12, S. 233–261.
- Williamson, O. E. (1979a): Assessing Vertical Market Restrictions: Antitrust Ramifications of the Transaction Cost Approach, in: *University of Pennsylvania Law Review*, 127, S. 953–993.
- Williamson, O. E. (1980): The Organization of Work, in: *The Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, S. 5–38.
- Williamson, O. E. (1981): *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, Discussion Paper 96, Center for the Study of Organizational Innovation, University of Pennsylvania, Philadelphia, erscheint voraussichtlich in: *American Journal of Sociology*.
- Williamson, O. E./Ouchi, W. G. (1981): The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects, in: *Perspectives on Organization Design and Behavior*, hrsg. von W. Joyce and A. Van de Ven, New York.
- Wilson, J. A. (1980): Adaptation to uncertainty and small numbers exchange: the New England's fresh fish market, in: *Bell Journal of Economics*, 11, S. 491–504.