

Dieter Eisele

Bilanzstrukturmanagement und Ressourcen-
verteilung im internationalen Bankkonzern 121

Péter Horváth / Jürgen Dambrowski / Hermann Jung / Siegfried Posselt

Die Budgetierung im Planungs- und Kontroll-
system der Unternehmung – Erste Ergebnisse
einer empirischen Untersuchung 138

Klaus Chmielewicz / Britta Caspari

Zur Problematik von Finanzierungsrechnungen . . 156

Horst Steinmann / Bernd Oppenrieder

Brauchen wir eine Unternehmensethik?
Ein thesenartiger Aufriß einzulösender
Argumentationspflichten 170

Oswald Neuburger

Arbeitszufriedenheit: Kraft durch Freude
oder Euphorie im Unglück? 184

Klaus P. Kaas

Preispolitik (Sammelrezension) 207

DBW-Depot

Thomas Florek / Thomas Hummel / Heiner Lanz: Attrak-
tionsprofile ausgewählter Fachbereiche der Freien Uni-
versität Berlin 218

Wolfgang Fritz: Die Idee des theoretischen Pluralismus
und ihre Verwirklichung im Rahmen empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung 218

Kay Hafner / Matthias Krups: Bildschirmtext im Direkt-
Marketing 219

Walter A. Oechler / Thomas P. Schormair: Krisenmana-
gement I: Ursachen, Frühwarnsysteme und Handha-
bungsformen 220

Walter A. Oechler / Thomas P. Schormair: Krisenmana-
gement II: Fallstudien aus der Unternehmenspraxis . . 220

Rolf Weiber: Die Nachfrage nach Dienstleistungen im
internationalen Anlagengeschäft 221

DBW-Stichwort

Knut Bleicher: Board-System 222

Arnold Picot: Transaktionskosten 224

DBW-Dialog

Friedhelm Farthmann: Am Besten nichts Neues 226

Herbert Kubicek: Telearbeit – ein Prüfstein für die soziale
verträgliche Anwendung neuer Informations- und Kom-
munikationstechniken 228

Philipp Herder-Dorneich: Zum Beitrag von Dieter
Sadowski »Der Handel mit Sozialleistungen – Zur Öko-
nomie und Organisation der betrieblichen Sozialpoli-
tik«. 231

Günther Schanz: Wie »ökonomisch« muß eine Theorie
von Sozialleistungen sein? Anmerkungen zu Dieter Sa-
dowskis »Handel mit Sozialleistungen« 232

Artur Wollert: Replik zu: Dieter Sadowski: »Der Handel
mit Sozialleistungen – Zur Ökonomie und Organisation
der betrieblichen Sozialpolitik« 234

Harry Wirth: »Der Handel mit Sozialleistungen.« Zum
Aufsatz von Dieter Sadowski 236

Dieter Sadowski: Der Handel mit Sozialleistungen. Eine
Antwort auf die Kritiken von Artur Wollert, Philipp
Herder-Dorneich, Günther Schanz und Harry Wirth . . 238

Informationen aus Wissenschaft und Praxis

Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
– Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für
Betriebswirtschaft e.V. (K.-H. Berger) 241

– Wechsel im Vorstandsvorsitz (W. Kern) 242

Aktienforum '84 (R. Schmidt) 242

Fünfte Saarbrücker Arbeitstagung vom 1.–3. Oktober
1984 in Saarbrücken (H. Jäger) 243

38. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag (B. Günter/
R. Fieten) 244

International Workshop Group on Organizational Surveys
(M. Domsch) 246

Problemlösungskonzepte für die Unternehmensführung.
Stuttgarter Unternehmernesspräch: »Planung und Con-
trolling im Wandel« (R. Mayer) 246

Aachener Wirtschaftsforum 1984 – Technologie und Ma-
nagement (A. v. Werder) 247

Workshop »Bildschirmtext im Marketing« am 4. Dezem-
ber 1984 an der Universität Münster (K. Hafner) 249

DBW-Dokumentation 1*

Arnold Picot*

Transaktionskosten

Die Koordination des Güter- und Leistungsaustausches in arbeitsteilig organisierten Volkswirtschaften ist nicht ohne Aufwand an Ressourcen möglich. Dieser Aufwand, der aufgrund unvollkommener Information entsteht und der notwendig ist, damit als gerecht empfundene Vereinbarungen über den Leistungsaustausch getroffen werden können, wird als Transaktionskosten bezeichnet. Der dabei zugrunde liegende Transaktionsbegriff läßt sich wie folgt skizzieren: Unabhängig von dem physischen Gütertransfer werden die Gütern anhaftenden Rechte (Property Rights) auf der Grundlage zuvor ausgehandelter Verträge getauscht; bezeichnet man diesen Tausch von Property Rights als Transaktion, so kann man die damit verbundenen Kosten der Informationsbeschaffung, des Vertragschlusses, der Vertragsdurchsetzung sowie eventuell auftretende Anpassungskosten als Transaktionskosten bezeichnen. Dabei ist zu beachten, daß nicht nur monetär erfaßbare Kosten gemeint sind, sondern alle mit der Transaktion verbundenen Anstrengungen und Opfer (Kosten im Sinne von hinzunehmenden Nachteilen).

Transaktionskosten – vor allem von Ronald Coase in die wirtschaftswissenschaftliche Diskussion eingeführt – bilden die Grundlage für verschiedene Erklärungs- und Gestaltungsansätze. So läßt sich u. a. die Existenz von langfristigen, integrativen Vertragsbeziehungen (wie sie sich z. B. in Form von arbeitsrechtlichen Dienstverträgen einer hierarchischen Organisation ergeben) mit den besonderen Problemen der Vereinbarung bestimmter Leistungsbeziehungen erklären; langfristige globale Verträge verursachen unter bestimmten Bedingungen weniger Kosten als der wiederholte Abschluß kurzfristiger detaillierter Verträge. Letztere werden häufig als typische Form marktlicher Koordination angesehen. Weiterhin kann z. B. die Beurteilung von ganzen volkswirtschaftlichen Ordnungssystemen (Koordination durch Pläne; Koordination durch Preise) anhand der unterschiedlich hohen Transaktionskosten erfolgen. Auch kann die Entstehung von Unternehmungen, verstanden als Leistungsvermittler zwischen Märkten, aus Transaktionskostenvorteilen gegenüber direktem Leistungsbezug der Endverbraucher erklärt werden (besonders augenfällig: Großhandel, Banken, Beratung usw.).

Für die Bestimmung der transaktionskostenminimierenden Organisationsform der Aufgabenabwicklung in

Unternehmungen geht man sinnvollerweise zweistufig vor:

(1) *Festlegung der Arbeitsteilung mit der Umwelt:* Welche zur Erfüllung der Gesamtaufgabe notwendigen Leistungen sind unternehmungsintern, welche extern abzuwickeln (intern und extern z. B. unterschieden danach, ob die Ressource arbeitsrechtlich in die Unternehmung eingebunden ist); bzw. wieviel »marktliche« und wieviel »hierarchische« Koordination ist für die Erstellung der Leistung insgesamt zu wählen?

Für diese Entscheidungen, d. h. die Auswahl von effizienten Vertragsalternativen, bildet die Transaktionskostenhöhe ein sinnvolles Entscheidungskriterium, wenn folgende Prämissen erfüllt sind:

- Produktionskosten und Leistungen sind gegenüber einer Veränderung der Organisationsform invariant (ansonsten ist eine Gesamtkostenbetrachtung notwendig);
- es findet effizienzorientierter Wettbewerb zwischen den Akteuren in einer Wirtschaft statt;
- es besteht grundsätzlich Vertragsfreiheit.

Es ist dann für jede Teilleistung diejenige Vertragsform zu wählen, deren Transaktionskosten minimal sind.

Die jeweilige Höhe der Transaktionskosten hängt nun von den Bewertungsproblemen einer Leistung und von der gewählten Vertragsform ab. Je größer die Schwierigkeiten bei der Leistungsbewertung (Beschreibung der Leistung, Bestimmung eines Preises etc.) sind, desto höher sind die zur Überwindung dieser Probleme aufzuwendenden Transaktionskosten. Die Einflußgrößen der Bewertungsproblematik werden in der Theorie aufgezeigt (u. a. Spezifität bzw. alternative Verwendbarkeit der Leistungen). Allerdings zeigen die Kosten der jeweiligen Vertragsformen mit dem Wachsen der Bewertungsprobleme unterschiedliche Verläufe. Abb. 1 verdeutlicht diesen Zusammenhang modellhaft für zwei exemplarisch ausgewählte Vertragsalternativen.

Beim kurzfristigen Vertrag fallen bei geringen Bewertungsproblemen auch nur geringe Transaktionskosten an, da Anbahnungs- und Vereinbarungskosten weitgehend entfallen; der in solchen Fällen existierende Marktpreis stellt nämlich einen Indikator für Knappheitsverhältnisse dar. Ein langfristiger Vertrag verursacht in diesem Fall relativ hohe Transaktionskosten; Aushandlung von Vertragsdetails, Leistungskontrolle und bei geänderten Gegebenheiten notwendige Anpassungen können nun wegen

* Prof. Dr. Arnold Picot, Technische Universität München, Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre, Arcisstraße 21, 8000 München 2.

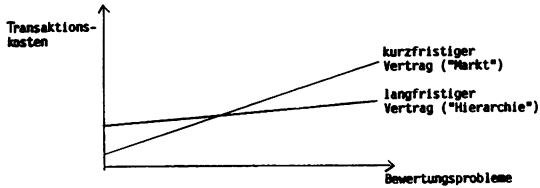


Abb. 1: Transaktionskosten bei unterschiedlichen Vertragsformen und Bewertungsproblemen

der langen Bindungsdauer aufwendiger sein als wiederholte Spontanbeschaffung.

Bei großen Bewertungsproblemen sind die Transaktionskosten der kurzfristigen Vertragsform besonders hoch, weil aufgrund des häufigen Abschlusses hohe Vereinbarung- und Anbahnungskosten auftreten. Umgekehrt fallen bei langfristiger Vertragsgestaltung die Vereinbarungskosten nur einmal an, und die Kontrollkosten steigen nur mäßig, da die Unsicherheit der Leistungsmessung in langfristigen Verträgen bereits (z. T.) berücksichtigt wird.

- (2) *Strukturierung der internen Arbeitsteilung*: Wie sind die intern abzuwickelnden Leistungen organisatorisch zu strukturieren?

Auch dieser Bereich der »klassischen« Organisationswissenschaft, insbesondere des situativen Ansatzes, lässt sich transaktionskostentheoretisch interpretieren: Die Festlegung der effizienten Organisationsstruktur erfolgt letztlich am Transaktionskostenkriterium, d. h. durch geeignete Abstimmung der innerbetrieblichen Leistungen

sollen die Transaktionskosten minimiert werden. So kann z. B. die Tatsache, daß stark gewachsene Unternehmungen von der funktionalen zur divisionalen Organisationsform übergehen, damit erklärt werden, daß aufgrund der kürzeren Informationswege, der klar getrennten Verantwortungsbereiche und der Zuweisung größerer Autonomie an Sparten die Transaktionskosten gesenkt werden können.

Die Grenzen einer unmittelbar praktischen Anwendbarkeit des Ansatzes ergeben sich aus den Schwierigkeiten einer Objektivierung und Operationalisierung verschiedener Transaktionskostenarten, die manche nicht monetarisierbare Bestandteile enthalten (z. B. Opportunitätskosten aufgrund von Zeitverlusten, Bewertungsunschärfen). Andererseits bietet der Ansatz erstmalig eine geschlossene Grundlage für eine ökonomische Theorie der Organisation unternehmerischer Aufgaben. Er könnte damit zu einer Überwindung der Zersplitterung in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie beitragen.

Literaturhinweise

- Cheung, S. N. S.: The Contractual Nature of the Firm. In: The Journal of Law and Economics, Vol. 26 (1983) S. 1–21.
- Coase, R. H.: The Nature of the Firm. In: *Economica*, Vol. 4 (1937), S. 386–405.
- Michaelis, E.: Organisation unternehmerischer Aufgaben – Transaktionskosten als Beurteilungskriterium. Frankfurt a. M. 1985.
- Picot, A.: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: *DBW*, 42. Jg (1982), S. 267–284.
- Williamson, D. E.: Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: The Journal of Law and Economics, Vol. 22 (1979) S. 233–261.