

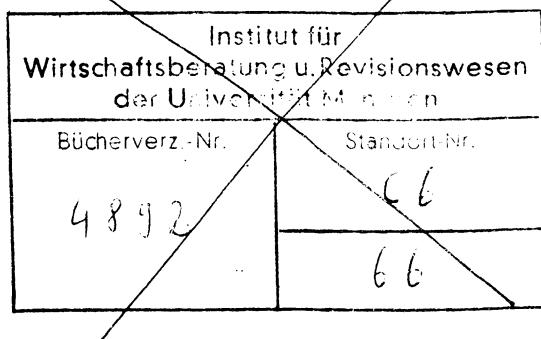
TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE DER ORGANISATION

von

Arnold Picot *)

Bibliothek
Wirtschaftswissenschaften
der Universität München
Ludwigstr. 28 · 80539 München

April 1981



*) Prof.Dr.Dr.habil. Arnold Picot
Universität Hannover - Lehrgebiet E für BWL
(Unternehmensführung und Organisation)
Wunstorfer Str.14 - D 3000 Hannover 91

TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE DER ORGANISATION **)

Abstract

In der jüngeren, vorwiegend in den USA entwickelten Theorie der Unternehmung hat sich eine Denkrichtung entwickelt, 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. Sie werden als Triebfeder für die Entstehung und Entwicklung der verschiedenen Organisationsformen angesehen. Die Grundzüge dieses Ansatzes werden entwickelt und einige Anwendungsmöglichkeiten vorgestellt, ehe eine kurze Würdigung zur Diskussion gestellt wird. Der Ansatz könnte die betriebswirtschaftliche Unternehmensführungs- und Organisationslehre bereichern und vielleicht eine Integrationsfunktion für die in zahlreiche Einzelansätze zerstückelte Organisationstheorie übernehmen.

Gliederung:

1. Einführung
2. Elemente einer Transaktionskostentheorie
 21. Das Organisationsproblem
 22. Transaktionen
 23. Transaktionskosten
 24. Einflussgrößen der Transaktionskosten
3. Strukturierung der Unternehmungsorganisation
 31. Arbeitsteilung zwischen Unternehmung und Umwelt
 311. Typische Koordinationsformen
 312. Auswahl effizienter Koordinationsformen
 32. Gestaltung der internen Organisation
 321. Divisionalisierung
 322. Bürokratie/hard contracting versus Clan/soft contracting
 323. Enthierarchisierung der Arbeitsorganisation?
 324. Zusammenfassung
4. Entwicklung der Unternehmung
 41. Entwicklung der Organisation
 411. Anpassung der internen Organisation
 412. Entstehung und Niedergang von Unternehmungen
 42. Entwicklung des Produktprogramms
5. Zusammenfassende Würdigung

1. EINFUEHRUNG

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

Warum gibt es ueberhaupt marktliche Tauschbeziehungen zwischen wirtschaftlichen Akteuren und nicht vielmehr nur ein grosse, z.B. hierarchische Organisation (Unternehmung), in der sich Produktion und Distribution der Gueter 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 gestellt und dementsprechend auch kaum beantwortet.

Betriebswirtschaftslehre und - in geringerem Umfang - Volkswirtschaftslehre, aber auch weite Bereiche der uebrigen Sozialwissenschaften scheinen das Phaenomen "Unternehmung", ihre Komplexitaet und durchweg hierarchische Struktur, als exogen gegebenes Datum hinzunehmen, das keiner besonderen kausalen Analyse bedarf. Moegliche Wurzeln der Entstehung des betriebswirtschaftlichen Erkenntnisobjekts "Unternehmung" werden allenfalls am Rande gestreift [1]. Insbesondere die betriebswirtschaftliche Organisationslehre geht von einer vorgegebenen, klar abgegrenzten Aufgabe aus, die innerhalb der Unternehmung zu erstellen ist, und diskutiert vor diesem Hintergrund Vor- und Nachteile verschiedener interner Regelstrukturen [2]. Ueberrascht stellt man fest, dass sich in der Betriebswirtschaftslehre kaum wirtschaftliche Begründungen fuer die allokative Zustaendigkeit der Unternehmungsorganisation finden, also fuer die Tatsache, dass ausserhalb marktlicher Tauschbeziehungen ueber die Verwendung knapper Gueter verfuegt wird.

In mikroökonomischen Lehrbüchern hat die Auseinandersetzung mit den eingangs gestellten Fragen zwar auch keinen festen Stammplatz (Ausnahmen allerdings Alchian/Allen 1972, Weise u.a. 1979, Blattner 1978). Es gibt jedoch eine relativ traditionsreiche Diskussion dieser Probleme, die - z.T. etwas am Rande und immer wieder mit laengeren 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 [3], durchweg Informationsprobleme arbeitsteiliger Beziehungen als Angelpunkt fuer 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 (Suche, Vergleich, Vertrauen, Kontrolle, Unsicherheiten über Auswirkungen von Umweltveränderungen) zwischen den Beteiligten geringer, unter anderen Bedingungen sind sie grösser. Die Opfer, die jeweils für eine befriedigende Überwindung dieser Informationsprobleme erbracht werden müssen,

werden als Informationskosten, häufiger als Transaktionskosten bezeichnet. 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. 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).

Im folgenden will ich zunächst den aktuellen Diskussionsstand der Transaktionskostentheorie in einer eigenen, von anderen Entwürfen z.T. abweichenden Form skizzieren (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.).

Ziel des Beitrags ist es, auf den Transaktionskostenansatz mehr als bisher aufmerksam zu machen und ihn als eine, wie mir scheint, insgesamt fruchtbare Ergänzung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zur Diskussion zu stellen.

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.

21. DAS ORGANISATIONSPROBLEM

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

- (1.) Es gibt eine Gesamtaufgabe, die sachliches Ziel wirtschaftlicher Taetigkeit ist (z.B. Erstellung und Verwertung einer Guetermenge) [4].
- (2.) Fuer alle Wirtschaftssubjekte bestehen Kapazitaetsbeschraenkungen, insbesondere hinsichtlich der Verfuegbarkeit von Koennen, Wissen, Zeit sowie der Verarbeitungsfaehigkeit von Informationen ("bounded rationality", vgl. Hayek 1945, Simon 1957, 1961, Williamson 1975). Deshalb ist es fast ausnahmslos notwendig, die unter (1.) genannte Aufgabe quantitativ und/oder qualitativ auf mehrere Aufgabentraeger zu verteilen (Arbeitsteilung).
- (3.) Die durch Arbeitsteilung entstandenen Teilaufgaben muessen sachlich und zeitlich koordiniert, d.h. abgestimmt und zusammengefuehrt werden. Bei der Bewaeltigung dieses Problems werden zum einen die in (2.) erwahnten Kapazitaetsbeschraenkungen wiederum wirksam. Zum anderen ist davon auszugehen, dass die Beteiligten prinzipiell ihre eigenen Interessen verfolgen (individuelle Nutzenmaximierung), dass ihre Zielfunktionen zumindest partiell konfliktaer sind und dass Eigeninteressen auch auf Kosten Dritter verfolgt werden ("opportunism", vgl. Williamson 1975 S.26ff).

Das Organisationsproblem besteht demnach darin, unter Beruecksichtigung dieser Bedingungen fuer jeden (Teil-)Aufgabentyp ein Koordinationsmuster zu finden, das eine moeglichst reibungslose Abwicklung der aufgabenbezogenen Beziehungen zwischen den Beteiligten ermoeglicht.

Man beachte in diesem Zusammenhang zweierlei:

- (a) Die obige Formulierung des Organisationsproblems sagt noch nichts darueber aus, ob Teilaufgaben innerhalb oder ausserhalb einer Unternehmung erfuellt werden und welche Art rechtlicher Beziehung zwischen den Aufgabentraegern besteht. Vielmehr sind dies endogene Variable (Freiheitsgrade) der Problemloesung. Insofern ahnelt die Vorgehensweise der Theorie der Wirtschaftssysteme.
- (b) Die Art der Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben wird nicht erklaert. Es wird also eine Organisationsstruktur fuer eine Aufgabenmenge und keine Menge von Teilaufgaben fuer eine Organisationsstruktur gesucht [5].

22. TRANSAKTIONEN

Aus Ziff. (2.) und (3.) des Organisationsproblems laesst sich folgern, dass eine aufgabengerechte Beziehung zwischen zwei Aufgabentraegern nur zustande kommt, wenn beide die Bedingungen der Kooperation unter den jeweiligen Umstaenden als zumutbar (gerecht) ansehen koennen, beide darin also einen fairen Tausch von Werten (Rechten) erblicken. Der Prozess der Klaerung dieser Fairnisfrage (Sind die Bedingungen des Austausches wie Preis, Qualitaet, Haftung etc. als "gerecht" im Sinne von angemessen oder tragbar anzusehen?) wird als Transaktion bezeichnet. Sie geht dem eigentlichen physischen Guertausch logisch, meist auch zeitlich voraus [6]. In Transaktionen werden demnach im wesentlichen Informationsprobleme zu klaeren, insbesondere Unsicherheiten ueber den jeweils angenommenen Wert der kuenftigen Leistungen der anderen Seite zu reduzieren versucht.

Transaktionen laufen in der Regel in einem institutionellen Rahmen ab, der die Art der Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle des kuenftigen Tauschs eingrenzt. Je nach institutioneller Voraussetzung koennen derartige Vereinbarungen ausdruecklich in spezifizierten Vertraegen oder implizit in globalen Uebereinkommen wie allgemeinen Dienstvertraegen, organisatorischen Regelungen oder lediglich im Rueckgriff auf gemeinsam akzeptierte Werte (gute kaufmaennische Sitten, Treu und Glauben) bestehen.

Jede Gesellschaft stellt eine Menge von rechtlichen (Verfassung, Vertragsrecht, Arbeits- und Unternehmensrecht) und sozialen (allgemeine kulturelle Werte) Institutionen zur Verfuegung. Sie stecken den Rahmen ab fuer die moeglichen Vereinbarungsformen, also fuer die Art der Beherrschung ("governance", vgl. Williamson 1979) von Transaktionen.

Organisationen koennen demnach auch als Systeme von institutionellen Beziehungsmustern interpretiert werden. Diese begrenzen den Spielraum fuer Transaktionen, also fuer Vereinbarungen ueber wechselseitige Aufgabenerfuellung. In diesem Sinne sind Transaktionen die Analyseeinheit bei der Untersuchung von Organisationsproblemen.

23. TRANSAKTIONSKOSTEN

Es stellt sich nun das Problem, welches institutionelle Vereinbarungsmuster fuer welche Art von Transaktionen effizient ist. An dieser Stelle des Gedankengangs kommen die Transaktionskosten ins Spiel.

Haette die Wahl zwischen verschiedenen Organisationsformen (Vereinbarungsmustern) keine spezifischen Kostenkonsequenzen, so gaebe es kein Organisationsproblem; alle Vereinbarungen koennten kostenneutral so lange ausgehandelt werden, bis alle Seiten zufriedengestellt sind (Coase 1960). Weil das natuerlich in der Wirklichkeit nicht so ist, weil jede Form wirtschaftlicher Koordination besondere Kosten (einschliesslich

Oportunitaetskosten) hervorruft, stellt sich die Organisationsfrage. Es erscheint deshalb aus oekonomischer Sicht konsequent, ceteris paribus als Loesungskriterium die entscheidungsrelevanten Kosten, die Transaktionskosten also, heranzuziehen.

Leider werden in der entsprechenden Literatur Transaktionskosten nur unzulaenglich definiert und operationalisiert, obwohl sie das zentrale theoretische Element darstellen [7]. Transaktionen sollen den Beteiligten zu als gerecht empfundenen Vereinbarungen ueber den Austausch von Guetern verhelfen und damit den Guetertausch ermoeglichen. Alle Opfer, die zur Erzielung und Verwirklichung einer solchen Vereinbarung erbracht werden muessen, stellen demnach Transaktionskosten dar [8].

Offensichtlich handelt es sich hierbei in erster Linie um Kommunikationskosten, die zur Ueberwindung oder Einschraenkung unvollkommener Information ueber die Absichten und Verhaltensweisen der jeweils anderen Seite anfallen [9].

Transaktionskosten sind demnach eine Form von Informationskosten, naemlich solche, die zur Koordination wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen notwendig sind [10]. Sie koennen sich je nach Art des gewahlten Koordinationsmechanismus veraendern [11]. Sie sind, in der Sprache der Produktionstheorie, die Kosten des Produktionsfaktors Organisation, der allerdings in der Produktionstheorie ueblicherweise unberuecksichtigt bleibt.

Der Anschaulichkeit halber koennen Transaktionskosten in vier Kostenarten eingeteilt werden, die sich an die Phasen einer Transaktion anlehnnen:

1. Anbahnungskosten, z.B. Informationssuche und -beschaffung ueber potentielle Transaktionspartner und deren Konditionen
2. Vereinbarungskosten, z.B. Intensitaet 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 Preisaenderungen aufgrund veraenderter Bedingungen waehrend der Laufzeit der Vereinbarung.

Diese Kostenarten koennen unterschiedliches Gewicht und hinsichtlich der Haeufigkeit aehnlicher Transaktionsarten eher fixen oder eher variablen Charakter haben [12].

Operationalisierung oder gar Monetarisierung von Transaktionskosten machen fuer manche dieser Kostenarten erhebliche Schwierigkeiten, die jedoch bekanntlich vielen Informationskostenarten zueigen sind. Transaktionskosten sprechen Faktorverzehr an, die z.T. stark in Abhaengigkeit von persoenlichen Qualifikationen variieren (vgl. Wegehenkel 1980 S.20 u. 29f), z.T. nur schwer messbar und kaum interpersonell zweifelsfrei bewertbar sind, insbesondere ex ante (z.B. Suchkosten, Vertragsformulierung, Kontrolle). Gleichwohl sind sie aber real erfahrbar und von erheblicher oekonomischer Bedeutung. Es liegt deshalb nahe, den betriebswirtschaftlichen

Kostenbegriff, der Bewertung in Geldeinheiten verlangt, auszuweiten auf solche Indikatoren, die einen indirekten, langfristigen oder monetaer nicht ausdrueckbaren Faktorverzehr anzeigen, der nur nominal oder ordinal bewertbar ist (vgl. dazu auch Heinen/Picot 1974, Picot 1977). Es erscheint unvertretbar, derartige wirtschaftliche Phaenomene nur deshalb nicht in Kostenbetrachtungen aufzunehmen, weil sie nicht zweifelsfrei monetaer bewertbar, sondern nur grob schaetzbar (Calabresi 1968 S.69f) sind. Letztlich spiegelt sich hier die bekannte Problematik der Operationalisierung von Effizienzkriterien der Organisationsgestaltung wider.

Unter den Bedingungen, dass

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

koennen die Transaktionskosten als geeignetes Kriterium fuer die Auswahl effizienter Organisationsstrukturen dienen. Diejenige Organisationsform ist dann zu waehlen, deren Transaktionskosten minimal sind.

Sind die genannten Bedingungen nicht erfüllt [13], so ermoeglicht die Transaktionskostenanalyse tradeoff-Betrachtungen (a) zwischen Produktionskosten/-leistungen und Transaktionskosten bzw. (b) zwischen dem Effizienzziel und anderen Zielen. Z.B. koennen tradeoff-Analysen der Produktionskosten- und der Transaktionskostenunterschiede organisatorischer Alternativen oder (besonders im politischen Raum) der Macht- und Transaktionskostenunterschiede von Herrschaftsformen genauere Einsichten in Funktion und Entwicklung von Systemen bieten (Williamson 1981 S. 15ff u. 35).

24. EINFLUSSGROESSEN DER TRANSAKTIONSKOSTEN

Es wurde bereits erwähnt, dass die Koordinationsform die Transaktionskosten beeinflusst. Waere dies die einzige Einflussgroesse, so gäbe es nur eine "richtige" Organisationsform, nämlich die transaktionskostenminimale. Dieses Ergebnis könnte nur überzeugen, wenn es auch nur einen Transaktionstyp gäbe, fuer den eine organisatorische Struktur zu schaffen ist. Das ist offensichtlich nicht der Fall. Der Charakter der jeweiligen Transaktion beeinflusst nämlich die zu bewältigenden Informationsprobleme.

Es sind deshalb noch die Besonderheiten der Transaktion und ihrer Umgebung als Einflussgroessen der Transaktionskosten zu betrachten und zu systematisieren - eine Aufgabe, die in der bisherigen Literatur nicht befriedigend behandelt wurde [14]. Dem Informationscharakter der Transaktionskosten entsprechend sind solche Eigenarten von Transaktionen als Einflussgroessen einzustufen, die Quellen fuer Informationsunvollkommenheiten und Einigungsschwierigkeiten sein koennen. Dabei sind die in Abschnitt 21. gemachten Annahmen (2.) und (3.) zu

beruecksichtigen. Ferner wirkt sich die relevante Infrastruktur auf das Transaktionskostenniveau aus. Es ergeben sich dann die folgenden Einflussgroessen der Transaktionskosten:

A. Eigenschaften der Transaktionen

1. Mehrdeutigkeit der Transactionssituation
2. Unsicherheit der Umwelt
3. Häufigkeit der Transaction

B. Infrastruktur fuer Transactionen

4. Rechtliche Rahmenbedingungen
5. Technologische Rahmenbedingungen

Hierzu einige Erlaeuterungen:

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 von Transactionen. Als (sich z.T. überschneidende) Ursachen fuer derartige Informationsprobleme kommen in Betracht:

- a) Spezialitäten des Transactionsobjekts, fuer die es keine oder kaum andere Verwendungsmöglichkeiten gibt, z.B. spezielle Werkzeuge, spezielle Ausbildungen, die anderweitig nicht (kaum) eingesetzt werden können ("transaction specific investments", Williamson 1979).
- b) Kleine Zahl alternativ verfügbarer Transactionspartner; sie schafft potentielle Abhängigkeit und Manipulierbarkeit ("small numbers problem", Williamson 1975 S.26ff) [15]. Der Marktpreis als zuverlässiges und billiges Informations- und Kontrollinstrument verliert wie auch im vorigen Fall an Bedeutung (vgl. Hayek 1945).
- c) Informationsweitergabe; besteht nämlich das Transactionsobjekt aus Informationen, was häufig der Fall ist, so entsteht das sogenannte Informationsparadox: Der Wert fuer den Käufer ist nicht bekannt, ehe er die volle Information hat, wenn er die Information aber ein sieht, um sie bewerten zu können, so hat er sie bereits beschafft und im Ergebnis kostenlos erworben (Arrow 1971 S.152).
- d) Messprobleme des Leistungsbeitrags der Beteiligten, etwa im Falle von Team- oder Kuppelproduktion (vgl. Alchian/Demsetz 1972).
- e) Vertrauensprobleme aus Mangel an gemeinsamen Wertvorstellungen (Arrow 1969 S.62, 1974 S.36f, Ouchi 1979, 1980).
- f) Mangelhafte Qualifikation (Sachkenntnis, Verhandlungsgeschick, Phantasie; vgl. Wegehenkel 1980 S.20, 29f) der Beteiligten [16].

g) Vertrauensprobleme aufgrund stark asymmetrischer Verteilung der Information ueber die Qualitaet des Transaktionsobjekt (Akerlof 1970).

Wenn eine Transaktionssituation durch eines oder mehrere dieser Merkmale gekennzeichnet ist, wird die freie vertragliche Vereinbarung schwierig. Transaktionskosten, besonders Vereinbarungs- und Kontrollkosten steigen und koennen im Einzelfall so hoch werden, dass kein Tausch zustande kommt. Umgekehrt: je geringer diese Probleme, desto einfacher lassen sich arbeitsteilige Beziehungen frei vereinbaren.

ad 2.: Die zuvor behandelte Mehrdeutigkeitsproblematik der Transaktionssituation betraf den Transaktionsgegenstand und die Beziehungen zwischen den Transaktionspartnern. Sie gilt auch fuer Faelle, in denen die Beteiligten im Prinzip relativ sichere Erwartungen ueber die Entwicklung ihrer jeweils relevanten Umwelt haben. Die Unsicherheit ueber die zukuenftigen Umweltzustaende, unter denen die vereinbarten Leistungen erbracht und verwandt werden, stellt eine zusaetzliche Einflussgroesse der Transaktionskosten und damit der Organisationsentstehung dar (vgl. auch Knight 1921, Williamson 1975 S.21ff).

Wird die Umweltunsicherheit antizipativ in Form von bedingten Alternativvereinbarungen oder allgemeinen Vorkehrungen im Vertrag beruecksichtigt, so verkompliziert sich der Einigungsprozess; vor allem die Vereinbarungs-, aber auch die Kontrollkosten und bestimmte Anpassungskosten (z.B. in Form der Bereithaltung von Flexibilitaetsreserven) erhoehen sich u.U. drastisch. Wird dagegen nach dem Eintritt veraenderter Umweltzustaende erst verhandelt, so stellt sich die Frage, ob und in welchem Ausmass die Beteiligten zu einer Anpassung ihrer urspruenglichen Vereinbarung an geaenderte Daten bereit und in der Lage sind. Meist ist das nur unter Inkaufnahme erheblicher Anpassungskosten moeglich. In jedem Fall, besonders ausgepraegt in laengerfristigen Vereinbarungen, fuehrt erhoehte Umweltunsicherheit zu einer Erschwerung von Transaktionen und damit zu steigenden Transaktionskosten.

ad 3.: Mit zunehmender Haeufigkeit gleicher oder aehnlicher Transaktionen zwischen Beteiligten koennen 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 duerften mit zunehmender Haeufigkeit die Durchschnittskosten je Transaktion fallen.

Dies sind die in der Transaktionskostentheorie im Vordergrund stehenden direkten Einflussgroessen. Daneben gibt es aber noch eine Gruppe infrastruktureller Einflussgroessen, die in der bisherigen Diskussion kaum erwähnt wurden, gleichwohl aber meines Erachtens von erheblicher theoretischer wie praktischer Bedeutung sind [17]:

ad 4.: Es ist offensichtlich, dass Entwicklungen des Arbeits-, Vertrags- und Unternehmensrechts sich erheblich auf die Transaktionskostenstruktur auswirken koennen, sei es dass sie zu

einer Verringerung von Unsicherheiten und Verhandlungspunkten fuehren (z.B. Recht der Allgemeinen Geschaeftsbedingungen), sei es dass sie bestimmte Vertragsabschluesse erschweren (z.B. Kuendigungsschutz- und Lohnfortzahlungsrecht als Erschwerung von Anstellungsvertraegen in Kleinunternehmen).

ad 5.: Die Verfuegbarkeit von Informationsverarbeitungs- und Kommunikationstechnik kann Klaerungsprozesse beschleunigen, den Kreis potentieller Transaktionspartner erweitern und damit letztlich Such-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten von Transaktionen verringern [18].

3. STRUKTURIERUNG DER UNTERNEHMUNGSORGANISATION

Nachdem die Elemente einer Transaktionskostentheorie systematisch zu entwickeln versucht wurden, laesst sich die Frage diskutieren, wie dies alles fuer die Organisation einer Unternehmung nutzbar gemacht werden kann. Zu dem Zweck wird im folgenden Abschnitt der Standpunkt des "Designers" eingenommen, der gleichsam am gruenen Tisch mit Hilfe dieses Ansatzes eine Organisationsstruktur entwickeln moechte. 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 zusammenzufuegen sind [19].

Der Transaktionskostenansatz verlangt nun, dass a) die Eigenschaften einer jeden Transaktion, die zur Erfuellung der Gesamtaufgabe erforderlich ist, gemaess dem obigen Einflussgroessenschema identifiziert, b) die verfuegbaren Vereinbarungsformen ermittelt und schliesslich c) fuer jede Transaktion die transaktionskostenminimale Koordinationsform ausgewaehlt wird.

Um diese schwere Aufgabe zu vereinfachen, wird zweistufig vorgegangen (was nicht zwingend ist). Zunaechst 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, eroertert (Problem der internen Organisationsgestaltung).

31. ARBEITSTEILUNG ZWISCHEN UNTERNEHMUNG UND UMWELT

311. Typische Koordinationsformen [20]

Abbildung 1 zeigt einige wichtige institutionelle Koordinationsmöglichkeiten. Sie lassen sich als ein Kontinuum zwischen zwei Extrempunkten denken. Auf der einen Seite vollstaendige externe, marktliche Organisation, bei der jeder Transaktionspartner Eigentuemer der transaktionsrelevanten Produktionsmittel ist, sich einen transaktionsabhaengigen Erfolg selbst zurechnen und einnehmen kann sowie keine Ueberwachung oder Anweisung durch Dritte erdulden muss. Das andere Extrem bildet die vollkommene Hierarchie, in der die transaktionsrelevanten Faehigkeiten und Potentiale der Beteiligten verschmolzen sind, ein Erfolg der Transaktionabwicklung nicht mehr individuell zurechenbar ist, sondern gepoolt anfaellt und eine detaillierte Ueberwachung und Anweisung der Beteilten erfolgt. Dem Idealmodell des Marktes entspricht weitgehend die Institution des kurzfristigen Kaufvertrags- und Werkvertragsrechts. Dem Extremtyp der totalen Hierarchie entspricht weitgehend die zentralistische Buerokratie. Zwischen den Extrempunkten liegen zahlreiche; in der Abbildung nur beispielhaft aufgefuehrte institutionelle Abwicklungsformen, die mal mehr, mal weniger marktliche bzw. hierarchische Elemente enthalten und die hier nicht im einzelnen erlaeutert werden muessen [21].

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

Ohne die reichhaltige Diskussion ueber die Grenzen der Unternehmungsorganisation nochmals zu fuehren, sei hier pragmatisch der Bereich, in dem die arbeitsrechtliche Zuständigkeite des Unternehmers 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 begruenden. In einigen Teilgebieten des Faches, etwa in der Absatz-, Beschaffungs- oder Konzernorganisation beschaeftigt man sich vereinzelt auch mit Organisationsmustern links von der durchbrochenen Linie, jedoch meist losgelöst von der sonstigen Organisationstheorie und ohne konsistente Erklaerung, warum bestimmte Teilaufgaben in diesem Bereich abgewickelt werden.

312. Auswahl effizienter Koordinationsformen

Die Frage, welcher Teil der Gesamtaufgabe unternehmungsintern und welcher in welcher Form unternehmensextern abzuwickeln ist, kann auch als Problem der Bestimmung des effizienten horizontalen und vertikalen Integrationsgrades aufgefasst werden [22]. Fuer jede Transaktionsart, charakterisiert durch ihre in Abschnitt 24. behandelten relevanten Eigenschaften, ist die transaktionskostenminimale Koordinationsform zu finden. Betrachten

marktliche (externe) Organisation

hierarchische (interne) Organisation

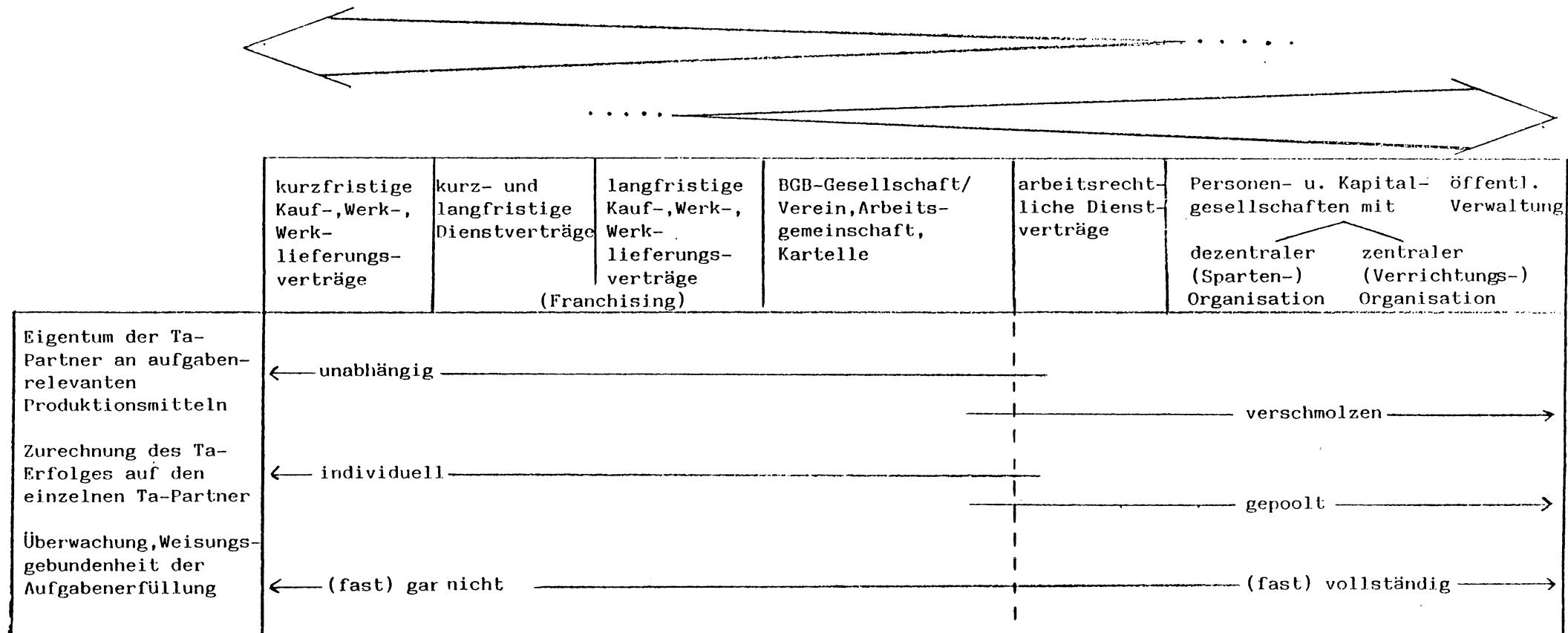


Abb. 1: Einige Formen der Organisation (Koordination) von Teilaufgaben

Dimensionen der Transaktion

Beispiele		1. Mehrdeutigkeit der Transaktion	2. Unsicherheit der Transaktion	3. Häufigkeit der Transaktion		effiziente Koordinationsform		
		gering mittel hoch	"normal"	groß	selten oft			
Standardinvestitionsgut Standardrechtsberatung	1	X		X	X	kurzfr.Kaufvertrag kurzfr.Dienstvertrag		
Standardmaterial	2	X		X		X	kurzfr.Kaufvertrag	
Standardinvestitionsgut (Textautomat)	3	X			X X		Leasingvertrag	
Rohstoffe	4	X			X		langfr.Kaufvertrag, Kartell	
spezielles Investi- tionsgut (Ausbildung)	5		X	X		X	langfr.Dienstvertrag	
spezielle Vorprodukte Verkauf Markenprodukte	6		X	X		X	langfr.Kaufvertrag, Franchising	
spezielles Investi- tionsgut (EDV)	7		X		X X		Leasingvertrag, langfr.Dienstvertrag	
spezifische Vor- produkte	8		X		X	X	arbeitsrechtl.Dienst- vertrag	
Lieferung eines kom- plexen Systems	9		X	X		X		Arbeitsgemeinschaft
Bedienung eig.Anlagen Bearbeitg.v.Kreditantr.	10		X	X		X		arbeitsrechtl.Dienst- vertrag
Bereitstellung besond. Produktionsanlagen	11		X		X X		arbeitsrechtl.Dienst- verträge	
Entwicklung spezieller Steuerungssysteme	12		X		X	X	arbeitsrechtl.Dienst- vertrag (evtl.Arbeits- gemeinschaft)	

Abb. 2 : Auswahl von Koordinationsformen

wir hierfuer zunaechst die Extreme 1) und 12) der Abbildung 2 [23]:

- 1) Hier ist eine Transaktion repraesentiert, 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 koennen zueigig bewaeltigt werden, eine Vereinbarung laesst sich leicht herbeifuehren, ausfuehren und kontrollieren. Eine marktliche Loesung mit dem Institut des kurzfristigen Kauf- oder Dienstvertrages liegt nahe. Andere Loesungen, insbesondere hierarchische, waeren teurer, da sie notwendigerweise Verwaltungs- und Koordinationskosten verursachen, die fuer ein solches Standardproblem nicht zu begruenden sind.
- 2) Die beschriebene Transaktion ist aus mehreren der oben behandelten Gruende mehrdeutig. Die Beteiligten haben sehr unsichere Erwartungen ueber die Umweltentwicklung und die Transaktion tritt haeufig auf (z.B. Entwicklung spezieller elektronischer Steuerungen fuer Werkzeugmaschinen in der Auftragseinzelfertigung oder Planung der monatlichen Produktion). Eine Vergabe derartiger Teilaufgaben (Arbeiten) ueber den Markt etwa in Form fallweiser Werkvertraege oder freier Dienstvertraege waere sehr transaktionskostenintensiv (Formulierung eines vollstaendigen Vertrages, Leistungskontrolle, Durchsetzung von Aenderungen). In solchen Faellen ist die Integration z.B. durch Vereinbarung arbeitsrechtlicher Dienstvertraege oekonomisch angebracht [24]. Er dient fuer einen laengeren Zeitraum als globaler Rahmen, gibt beiden Seiten gewisse Rechte und Pflichten auf und ermoeglicht einen schnellen, detaillierten Informationsfluss, der den wechselnden Bedingungen und der Komplexitaet der Aufgabe entspricht (Anweisung, Rueckmeldung, Anregung, Kontrolle).

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

- 2) Trotz erhoehter Haeufigkeit dieses Transaktionstyps ist keine Aenderung der Koordinationsform erforderlich, da die anderen Einflussgroessen keine wesentlichen Transaktionskosten verursachen.
- 3) Die hohe Umweltunsicherheit (schwer ueberschaubare Technikentwicklung) macht eine langfristige Flexibilitaetssicherung im Wege eines Leasingvertrages erforderlich.
- 4) Die Haeufigkeit der Beschaffung von Standardmaterial unter unsicheren Umweltbedingungen erfordert besondere Vertragsformen wie Terminkontrakte, Vertraege auf langfristige Belieferung, eventuell unterstuetzt durch Kartellorganisation.

- 5) Wegen unternehmungsbezogener "Massanfertigung" eines allgemeinen Ausbildungsprogramms ueber EDV und Rechnungswesen wird ein langfristiger Dienstvertrag mit einem externen Fortbildungsinstitut geschlossen.
- 6) Standardvorprodukte werden auf der Grundlage eines langfristigen Kaufvertrages vom Lieferanten nach Wuenschen des Abnehmers praepariert. - Zum Schutze des akquisitorischen Potentials einer Industrie- oder Dienstleistungsmarke wird ein Produkt z.B. nur im Franchising vertrieben.
- 7) Die spezifischen Anpassungen der EDV an die Unternehmungsgegebenheiten und an unsichere Umweltbedingungen werden durch eine Kombination von Leasingvertrag fuer Hardware und langfristigem Dienstvertrag fuer Softwareberatung zu bewaeltigen gesucht.
- 8) Der wegen wechselnder Kundenwuensche haeufige Aenderungsbedarf spezifischer Vorprodukte fuehrt 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 veraenderte Erkenntnisse der Ingenieure waehrend der Bauzeit) sind wirtschaftlich nur im Wege der Selbsterstellung zu bewaeltigen.

Ohne die Gefahren einer Verallgemeinerung zu erkennen, laesst sich folgern, dass die Mehrdeutigkeitsproblematik der Transaktionssituation das staerkste Argument des Marktversagens und damit fuer die Unternehmungsorganisation darstellt, gefolgt von der Umweltunsicherheit. Die Haeufigkeit einer Transaktion wirkt sich nur verstaerkend zusammen mit dem Wirksamwerden der anderen Einflussgroessen aus [vgl. z.B. den Uebergang von 3) zu 4) oder von 7) zu 8)]. Fuer 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 (Arrow 1974 S.33ff). Der Umkehrschluss stimmt aber auch: Die Theorie des Marktes ist zugleich die Theorie des Versagens hierarchischer Organisation (vgl. zur historischen Dimension dieses Arguments z.B. North 1977, 1978). So wie es ceteris paribus oekonomisch nicht vertretbar ist, Guetertausch, der fuer den Markt ungeeignet ist, marktlich durchzufuehren, so ist es andererseits oekonomisch nicht zu rechtfertigen, Tauschakte, die sich fuer den Markt eignen, in einer (mehr oder weniger buerokratischen) Hierarchie abzuwickeln. Aus diesem Spannungsfeld ergibt sich fuer jede

Unternehmung und fuer jede Wirtschaft insgesamt die Moeglichkeit einer effizienten Mischung von marktlichen und nichtmarktlichen Koordinationsformen.

32. GESTALTUNG DER INTERNEN ORGANISATIONSSTRUKTUR

Wie sollen die in den arbeitsrechtlichen Grenzen der Unternehmung abzuwickelnden Teilaufgaben und Transaktionen organisatorisch geordnet werden? Dies ist die klassische Aufgabenstellung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre.

Bei der Analyse und Gestaltung der internen Struktur verfahrt der Transaktionskostenansatz aehnlich wie zuvor: Beschreibung der Transaktionen, Ermittlung alternativer Vereinbarungsmuster, transaktionskostenminimale Abstimmung zwischen beiden. Alternative Vereinbarungsformen bestehen nun in organisatorischen Regelungen (Zentralisierungsgrad, Anweisungssystem, Stellenbeschreibungen usw.) und in der Art der Ausgestaltung von Arbeitsvertraegen. 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 Organisationsansaetzen, namentlich dem sog. situativen Konzept (vgl. etwa Hill/Fehlbaum/ Ulrich 1976, Kieser/Kubicek 1977, Ueberblick bei Frese 1980) in Konkurrenz treten kann und soll. Letzteres versucht ja ebenfalls, die interne Organisationsstruktur in Abhaengigkeit von bestimmten externen und internen Bedingungen zu erklaeren bzw. zu gestalten. Anhand einiger Beispiele soll der moegliche Beitrag des Transaktionskonzepts diskutiert werden.

321. Divisionalisierung

Bei der Erklaerung, warum eine Unternehmung von der funktionalen zur divisionalen Organisationsform uebergeht, weist der Transaktionskostenansatz im Ergebnis auf aehnliche Vor- und Nachteile hin wie andere betriebswirtschaftliche Autoren (vgl. Williamson 1970, 1975 Kapitel 8, Williamson/Ouchi 1980 S.21ff; als Beispiele der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre etwa Grochla 1972 S.204, Hill/Fehlbaum/Ulrich 1976 S.174ff, Kieser/Kubicek 1977 S.68ff, Frese 1980 S.332ff). Allerdings scheint es, dass die Begründungen des erstgenannten theoretisch geschlossener und staerker mit anderen Aussagen der Unternehmungstheorie (z.B. Eigentum/Verfuegungsmacht-Problematik) verknuepft sind als manche Begründungen des situativen Ansatzes. Auch wird deutlicher herausgearbeitet, dass die Unternehmungsgroesse an sich, unabhaengig vom Produktionsprogramm, einen wesentlichen oekonomischen Einfluss auf die Divisionalisierung ausuebt (vgl. Williamson 1975 S.150, interessante empirische Beobachtungen in dieser Richtung bei Poensgen 1973 S.193ff). 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.

322. Bürokratie / hard contracting versus Clan / soft contracting

Einen interessanten Einblick in die Gestaltungsproblematik interner Organisation hat die Konzentration des Transaktionskostenansatzes auf Vereinbarungs- und Vertragsprobleme ermöglicht. Erinnern wir uns: 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 umfangreichen) 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. Williamson/Ouchi (1980 S.23ff) bezeichnen diese Vereinbarungsform als "hard contracting".

Mit steigender Umweltvariabilität und damit zunehmendem Änderungsbedarf wird diese Koordinationsweise obsolet. Die Transaktionskosten steigen dann nahezu erheblich, und Effizienzprobleme entstehen, die wegen der Eigenart der betroffenen Transaktionen nicht durch Übertragung auf den Markt gemildert werden können. Wie lassen sie sich überwinden? Eine Möglichkeit 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 [25]. Es entsteht -

im Unterschied zur Buerokratie - eine "Clan-Organisation" (Ouchi 1979, 1980).

Ouchi/Jaeger (1978) weisen darauf hin, dass sich gerade in diesen Punkten japanische Unternehmungen sehr stark von westlichen unterscheiden, was eine Erklaerung fuer deren gegenwaertige Wettbewerbsstaerke sein kann. Selbstverstaendlich koennen die Voraussetzungen fuer soft contracting und damit fuer 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 abhaengen. Viele Erziehungs- und Ausbildungsprogramme, Anstrengungen zur Personal- und Organisationsentwicklung sowie partizipative Fuehrungsstilprojekte sind in diesem Sinne zu interpretieren.

Auch hier gilt wieder, dass die Forderung nach Konsenspotential in Organisationen nicht neu ist; aehnliche Ueberlegungen werden auch z.B. von der betriebswirtschaftlichen Personalwirtschaft, von der Organisationssoziologie oder Politologie angestellt. Die Erkenntis wird jedoch praegnanter entwickelt, Anwendungsbedingungen werden klarer formuliert.

323. Enthierarchisierung der Arbeitsorganisation?

Schliesslich sei auf eine weitere interessante Anwendung des Transaktionskostenkonzepts auf interne Organisationsprobleme hingewiesen. Williamson (1980) hat sich kuerzlich in einer sehr sorgfaeltigen Studie mit der Frage auseinandergesetzt, ob das Phaenomen einer hierarchischen internen Arbeitsorganisation auf der Basis transaktionskostentheoretischer Effizienzueberlegungen erklaert werden kann oder ob es, wie vielfach von Kritikern behauptet wird, lediglich aus Macht- und Interessengruenden entstanden ist. Falls die letztgenannte Vermutung zutraefe, muesste die interne Arbeitsteilung genausogut oder noch effizienter in nichthierarchischen, z.B. demokratischen oder individualistischen Organisationsformen zu gestalten sein.

Williamson vergleicht die Koordinationseigenarten verschiedener Arbeitsorganisationstypen mit Hilfe eines klassischen Beispiels, naemlich der von Adam Smith geschilderten Nadelproduktion. Anhand von ordinal gemessenen Transaktionskostendifferenzen zeigt er, dass die unternehmungsinterne hierarchische Arbeitsorganisation geringe Effizienzvorteile gegenueber der Teamproduktion (die allerdings Groessenrestriktionen unterliegt) und erhebliche Vorteile gegenüber Systemen wie individuelle Produktion im genossenschaftlichen Produktionsmittelverbund oder dem Verlagssystem oder interner Subunternehmerschaft zeigt. Er zieht hieraus generelle Folgerungen fuer die Grenzen "neuer arbeitsorganisatorischer Strukturen" [26]. Es sei darauf hingewiesen, dass analoge Ueberlegungen auch z.B. fuer die Beurteilung und Gestaltung von Ein- und Verkaufsorganisationen, Entgeltsystemen oder Arbeitsstrukturen in Gruppen angestellt werden koennen.

Wiederum wird ein Resultat, das bereits haeufiger exemplarisch oder spekulativ formuliert wurde, durch Rueckgriff auf eine allgemeine oekonomische Theorie der Organisation abgeleitet.

324. Zusammenfassung

Der Transaktionskostenansatz vermittelt fuer die interne Strukturierung von Organisationen interessante Einsichten, die nicht unbedingt voellig neu sind, aber deshalb, weil sie einem recht geschlossenen wirtschaftswissenschaftlichen Konzept entspringen, manches in einem veraenderten Licht erscheinen lassen als bisherige, stark auf Vor- und Nachteilslisten und empirische Spekulationen gestuetzte Interpretationen. Der Zusammenhang, ja die theoretische Einheit von externer Organisation (vgl. oben Abschnitt 31.) und interner, klassisch betriebswirtschaftlicher Organisation wird mit Hilfe dieses effizienzorientierten Ansatzes hergestellt. [27]

Nachteilig ist, dass der Transaktionskostenansatz die systematische Beschreibung und Analyse moeglicher interner Organisationsstrukturen bisher nur unzulaenglich aufgegriffen hat im Vergleich zur gaengigen Organisationslehre. Er ist deshalb fuer die breite Lehre und Organisationspraxis noch zu wenig entwickelt. Es koente sich zeigen, dass Verbindungen zwischen beiden Seiten fruchtbar sind: Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre koennte ihre Beschreibungsmodelle und Organisationskonzepte liefern, der Transaktionskostenansatz seine besondere oekonomische Effizienzsonde.

4. ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMUNG

Die bisherigen Ueberlegungen waren eher modellhaft und statisch. Tatsaechlich aber ist die wirtschaftliche Wirklichkeit von permanenten Aenderungen gekennzeichnet, die von den wirtschaftlichen Akteuren erkannt, interpretiert und gegebenenfalls durch geeignete Anpassungsentscheidungen rechtzeitig bewaeltigt werden muessen. Ohne Uebertreibung kann man sagen, dass die wesentlichen wirtschaftlichen Probleme - auf einzel- wie auf gesamtwirtschaftlicher Ebene - in der Reaktion auf oder in der autonomen Herbeifuehrung von Veraenderungen bestehen. Dies ist die Problematik des Politikers, der meist unter zeitlichen Restriktionen erkennen, abwaegen und entscheiden muss. Es fragt sich nun, welchen Beitrag der Transaktionskostenansatz, der bislang kaum im dynamischen Zusammenhang diskutiert wurde, zur Loesung derartiger Fragen leisten kann.

Angenommen wird, dass eine extern wie intern effiziente Organisationsstruktur gemaess den obigen Ausfuehrungen besteht und die Beteiligten in diesem Rahmen arbeiten. Ausgehend von zwei sich zum Teil ueberlappenden Ursachenbereichen fuer Wandlungen im System lassen sich mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes zwei ebenfalls nicht ueberschneidungsfreie Anpassungs- und Entwicklungsformen der Unternehmung erlaeutern.

41. ENTWICKLUNG DER ORGANISATION

411. Anpassung der internen Organisation

Haeufig wird davon ausgegangen, dass wesentliche Anstoesse fuer eine tiefgreifende Reoganisation einer Unternehmung von einer Aenderung der Unternehmungsstrategie (z.B. Produktion anderer Gueter) ausgelöst werden. Die daraus entspringende Organisationsproblematik wurde in Abschnitt 3. erörtert. Jedoch geben oft auch exogene Wandlungen ganz erhebliche Anstoesse fuer Reorganisationen, ein Zusammenhang der u.a. vom situativen Ansatz mit Blick auf die interne Organisationsstruktur bereits intensiv studiert wurde. Der Transaktionskostenansatz bietet hierfuer einen ergaenzenden und erweiternden Bezugsrahmen.

Wenn die Strategie einer Unternehmung unveraendert bleibt, so ergibt sich ein Bedarf an Reorganisation immer dann, wenn sich die weiter oben (Abschnitt 24.) beschriebenen Einflussgroessen

SEITE 19

der Transaktionskosten wandeln. Eine permanente Beobachtung und Kontrolle des Zustandes dieser Einflussgroessen ist deshalb als geeignete Grundlage fuer das Erkennen und die Planung von Reorganisationsfragen einzustufen. Das Schema koennte demnach als Basis fuer eine Art Fruehwarn- oder Fruehaufklaerungssystem ueber organisatorische Anpassungsnotwendigkeiten dienen. Diese inhaltliche Dimension des Informationswesens wurde meines Wissens bislang kaum beachtet.

Wandeln sich z.B. die Einflussgroessen interner Transaktionen, so kann dies ein Hinweis auf reduzierbare interne Kosten sein; die die Wettbewerbsposition schwaechen koennen. So kann sich etwa die Zahl der Anbieter bestimmter intern erstellter Vorprodukte oder Dienstleistungen erhöhen, der Standardisierungsgrad dieser Leistungen verbessern (Verringerung transaktionsspezifischer Investitionen), der qualitative oder quantitative Anpassungsbedarf an Umweltaenderungen zurueckgehen oder die Haeufigkeit der Transaktionen sinken. Die Folge ist, dass eine tendenzielle Ueberfuehrung dieser Teilaufgaben in marktorientierte Organisationsformen effizienter waere. Entsprechende Reorganisationsmassnahmen (Ausgliederung, Verselbststaendigung von Bereichen, Uebertragung auf externe Marktpartner) waeren die Folge [28]. In umgekehrter Richtung (Ausweitung der Integration) gelten die Ueberlegungen natuerlich entsprechend [29].

Wiederum werden mit Hilfe des Konzepts Zusammenhaenge systematisch beschrieben und erkannt, die sonst meistens unschaerfer und schwaecher begründet im Bewusstsein sind. Die praktische Bedeutung dieser Art von Reorganisationsanalyse auf der Basis vermeidbarer Transaktionskosten duerfte nicht nur deshalb Aufmerksamkeit finden, weil sie bisher in der unternehmungsintern ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Reorganisationsliteratur ausgeklammert blieb und allenfalls unter dem Stichwort der Unternehmensstrategie behandelt wurde (vgl. z.B. Porter 1980 Kapitel 14). Darueber hinaus zeigen auch theoretische und empirische Untersuchungen, dass die Vorteile der unternehmungsinternen Leistungserstellung gegenueber der marktlichen Abwicklung haeufig ueberschaetzt werden, eine Gefahr,

die sich durch sorgfaeltige Transaktionskostenanalyse wohl vermindern laesst (vgl. Williamson 1975 S.119ff, Ramser 1979 Sp. 443f, Scherer 1979, Blair 1972).

Auch unternehmungsinterne Umstrukturierungen (etwa der Uebergang von zentraler zu dezentraler Organisationsstruktur oder vom hard contracting zum soft contracting) lassen sich bei Beobachtung des Wandels der Einflussgroessen rechtzeitig in Angriff nehmen.

412. Entstehung und Niedergang von Unternehmungen

Ein Wandel der Einflussgroessen kann darueber hinaus auch die Transaktionskostenstruktur derart veraendern, dass Anreize zu Unternehmungsgruendungen entstehen. So kann z.B. die Verkomplizierung des rechtlichen Rahmenwerkes, die Ausweitung der Handelsbeziehungen auf andere Laender, das Aufkommen neuer Technologien usw. die Informationsprobleme von Transaktionen derart erhoehen, dass eine Spezialisierung auf die Abwicklung oder Unterstuettung komplexer Transaktionsbuendel Gelegenheit fuer unternehmerische Betaetigung bietet. Die Entlastung Dritter von der Bewaeltigung schwieriger oder koordinationsbeduerftiger Transaktionen erspart diesen Kosten, die sie z.T. als Preis fuer ein kommerzielles Angebot der Transaktions- und Koordinationsbewaeltigung herzugeben bereit sind. Voraussetzung ist, dass derartige Situationen unternehmerisch erkannt und in Form neuer Unternehmungsideen durchgesetzt werden. Unternehmerische Betaetigung dieser Art kann auch als systematische Erosion von Transaktionskosten verstanden werden (vgl. Wegehenkel 1980 S.30ff).

In diesem Sinne laesst sich vor allem die Gruendung von zahlreichen Dienstleistungsunternehmen, insbesondere Beratungsfirmen, Planungsbueros, Banken, Handelsunternehmen, Generalunternehmerschaften oder Bautraegergesellschaften verstehen (zur Bedeutung fuer die Erklaerung finanzwirtschaftlicher Institutionen vgl. Jensen/Meckling 1976, Schmidt 1980). Bei derartigen Unternehmungsgruendungen ist jedoch jeweils zu analysieren, ob die vermutete Transaktionskostenersparnis bei den Leistungsabnehmern und deren sich daraus ergebende Zahlungsbereitschaft nachhaltig gross genug sind, um die spezialisierte unternehmerische Durchfuehrung finanziell sicherzustellen. Da die Bewertung der einzelnen Transaktionskostenarten z.T. stark von den subjektiv wahrgenommenen Alternativkosten der entlasteten Transaktionspartner abhaengt, ist die Erfolgsbeurteilung solcher Vorhaben kein einfaches Rechenproblem.

Auf der anderen Seite laesst sich mit Hilfe dieses Konzepts auch recht einfach das Vergehen bestimmter Unternehmungstypen (Grosshandelssterben) aus dem Wandel bestimmter Einflussgroessen (Veraenderungen der Transport- und Kommunikationstechnik) erklaeren.

Ob Gruendung, Niedergang oder Anpassung einer Organisation, in jedem Fall ist der Transaktionskostenansatz gedankliches Hilfsmittel um zu erkennen, dass unter ganz bestimmten Bedingungen eine effizienzorientierte organisatorische Entwicklung in eine gewisse Richtung moeglich ist. Wie eine

solche Entwicklung im einzelnen zu gestalten und durchzusetzen ist, ist ein Kreativitaets- und Fuehrungsproblem, auf das dieses Konzept keine Antworten geben kann.

42. ENTWICKLUNG DES PRODUKTPROGRAMMS

Schliesslich ist der Transaktionskostenansatz auch in der Lage, die qualitative Entwicklung von Produktionsprogrammen zu erklaeren. Die Mikroökonomie musste bislang die Mehrproduktunternehmung als exogen gegebene Groesse akzeptieren, die Betriebswirtschaftslehre nimmt dieses Phaenomen ebenfalls weithin als nicht weiter erklaerungsbeduerig hin. Vereinzelt sind jedoch Erklaerungsskizzen zu finden, die sich z.B. auf Synergievorteile, auf das Ueberlebensmotiv angesichts endlicher Lebenszyklen, auf Leerkapazitaeten im Management, auf Verbundproduktion u.ae. stuetzen. Derartige Ueberlegungen erklaeren jedoch meist nicht ausdruecklich oder gar nicht, warum bzw. unter welchen Bedingungen Aktivitaeten in anderen Produktbereichen effizienter innerhalb der Unternehmung als ausserhalb abzuwickeln sind.

Der recht transaktionskostentheoretische Gedankengang zur Erklaerung des Mehrproduktbetriebs enthaelt die zuvor erwahnten Ursachen als bedingte Unterfaelle und verlaeuft vereinfacht wie folgt (vgl. vor allem Teece 1980 und auch Williamson 1975 Kapitel 9):

Die Faehigkeiten (Koennen, Wissen), die sich aufgrund der Produktions- und Koordinationserfahrung im Laufe der Zeit in einer Unternehmung ansammeln, sind grundsaeztlich nicht auf das aktuelle Produktionsprogramm beschraenkt, sondern besitzen einige verallgemeinerungsfaehige Aspekte. Einige dieser Potentiale sind fungibel, andere, z.T. sehr wichtige (know how), schwer zu orten und kaum adaequat marktlich zu bewerten.

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

- Unteilbarkeiten und Disproportionalitaeten bestimmter Kapazitaeten (vgl. auch das "Ausgleichsgesetz der Planung" von Gutenberg 1976)
- Nachfragerueckgang (Produktlebenszyklus)
- Lerneffekte (Reduktion des Einsatzes personeller oder sachlich/fianzieller Ressourcen pro Outputeinheit).

Unter der Annahme des Gewinnstrebens wird eine Unternehmung nun nach der effizienten Verwendung dieser freien Potentiale unter Beruecksichtigung ihrer verfuegbaren Faehigkeiten suchen. Sie wird pruefen, unter welchen Bedingungen diese Ressourcen marktlich zu veraeußern bzw. zur Nutzung anzubieten sind und welche Moeglichkeiten der Eigennutzung bestehen. Zur Bewertung dieser beiden Moeglichkeiten ist eine Transaktionskostenanalyse der ungenutzten Ressourcen anzustellen.

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

Je schwieriger aber marktliche Transaktionen fuer ueberschuessige Ressourcen sind und je hoher damit die potentiellen Transaktionskosten, desto groesser ist der Anreiz zur Ausweitung der Produktpalette und zur Diversifizierung. Transaktionskosten sind in diesen Faellen aus Gruenden, die weiter oben (Abschnitt 24.) geschildert wurden, so hoch, dass eine marktliche Verwertung im Vergleich zu interner Beschaeftigung fuer neue Produkte, die natuerlich unter Einsatz von Ressourcen gesucht und gefunden werden muessen [30], wirtschaftlich nicht in Frage kommt (z.B. spezialisierte Anlagen, qualifiziertes Personal mit firmenspezifischen Humankapitalinvestitionen, Managementkapazitaeten). Unter Ausnutzung des verallgemeinerungsfaehigen know how werden diese Ressourcen dann in verwandten Produktions- und Absatzbereichen intern eingesetzt.

Die Entwicklung der Mehrproduktunternehmung ist also nicht als Folge der Entstehung freier Kapazitaeten hinreichend zu erklaeren, sondern es muessen außerdem positive Transaktionskosten fuer den Transfer freier Unternehmungspotentiale bestehen, was nicht selbstverstaendlich ist. Marktversagen spielt damit eine erhebliche Rolle bei der Erklaerung des Mehrproduktunternehmens.

Dies erlaubt auch interessante Hinweise fuer die Entstehung von Holdinggesellschaften und Konglomeraten: Durch Desinvestitionsprozesse und Gewinne in anderen Bereichen sammeln sich freie Finanzmittel an. Zugleich entstehen dabei in der Regel auch freie Managementkapazitaeten. Aus bestimmten Gruenden (z.B. Marktsaettigung, Mangel an Ideen oder Risikofreude im angestammten Gebiet) werden diese Mittel nicht unmittelbar fuer eine qualitative Ausdehnung der angestammten Produktpalette verwendet. Eine Betaetigung in nur entfernt verwandten oder fremden Bereichen (z.B. durch Kauf branchenfremder Unternehmungen oder venture management) ist unter solchen Bedingungen zu erwarten: fuer die Steuerung und Kontrolle des unternehmerischen Kapitaleinsatzes stehen naemlich eigene freie Managementkapazitaeten zur Verfuegung, die diese Aufgabe effizienter bewaeltigen und damit eine hoehere Kapitalrendite erbringen koennen als ceteris paribus die Anlage der Mittel auf dem Kapitalmarkt und die transaktionskostenintensive Veraeusserung der Managementkapazitaeten.

5. ZUSAMMENFASSENDE WUERDIGUNG

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

- (1.) Systematisierungs- und Operationalisierungprobleme bestehen vor allem bei der Beschreibung verschiedener Koordinationsformen, bei der Bestimmung von Transaktionskosten und bei der Erfassung der relevanten Kosteneinflussgroessen. Der hier vorgestellte Bezugrahmen kann grundsätzliche Dimensionen benennen, die bei einer groesseren Anwendungsorientierung des Konzepts zu beruecksichtigen sind. Von einer unmittelbaren, gar rechnerischen Umsetzbarkeit in Planungsaktivitaeten und von einer umfassenden empirischen Ueberpruefung ist das Modell noch relativ weit entfernt. Jedoch gibt es bereits heute verschiedene vielversprechende empirische Analysen einzelner Hypothesen und Teilespekte [31].
- (2.) Der Ansatz beschraenkt sich auf strukturelle, langfristig wirksame und oekonomisch relevante Groessen. Kurzfristige ablaufbezogene Detailfragen des Steuerungs- und Kontrollprozesses werden von ihm nicht erfasst. Auch zu der wichtigen Frage, wie unternehmerische Ideen entstehen koennen (Kreativitaetsproblem), sagt er wenig. Er ist damit ein Komplement, kein Substitut fuer die entsprechenden Bereiche des Lehrgebaeudes 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 muessten, damit sie in einer bestimmten Organisationsform transaktionskostenminimal abgewickelt werden koennen..
- (4.) Er besitzt vermutlich im Bereich wirtschaftlicher Organisationen (Unternehmungen) groessere Aussagekraft als fuer andere (z.B. politische, non-profit-) Organisationstypen; die ersten muessen naemlich in der Regel unter staerkeren Wettbewerbsbedingungen handeln, so dass sich die effizienzorientierte Auslese ueberlegener Organisationsformen deutlicher durchsetzen kann (Williamson 1981 S.35).

Neben diesen durchaus betraechtlichen Beschraenkungen weist der Ansatz eine Reihe von Vorzuegen auf, an die noch einmal erinnert sei:

- (a) Im Grunde ist der Transaktionskostenansatz ein recht einfaches, beinahe simpel erscheinendes Analyseinstrument, das aufklaerende Einsichten ("Aha-Erlebnisse") in wichtige inhaltliche Bereiche der Unternehmungsorganisation ermoeglicht und dabei den Zusammenhang mit der oekonomischen 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

moeglichst allgemeinguetig zu sein. Genau diese Funktion scheint mir der Ansatz recht gut zu erfüllen.

Er konzentriert die organisationstheoretische Blickrichtung auf grundsätzliche oekonomische und institutionelle Zusammenhänge und führt den Studierenden wie auch den Praktiker der Organisation heraus aus dem Dickicht der zahlreichen, relativ unverbundenen organisationstheoretischen 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 (vgl. auch North 1977 S.715f).

- (b) 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 noch nicht aufmerksam gemacht wurde. Manche Probleme der gegenwärtig viel diskutierten strategischen Unternehmungsplanung lassen sich vor diesem Hintergrund neu formulieren, wie auch Aufgaben und Probleme der Marketingwissenschaft (vgl. Carman 1980).
- (c) Ohne die oekonomische 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 dieser problembezogenen Zusammenführung mehrerer Perspektiven zur Formulierung und oekonomischen Analyse des zentralen wirtschaftswissenschaftlichen Problems, nämlich der organisatorischen Gestaltung der Informationsprozesse als Voraussetzung erfolgreicher Arbeitsteilung, sehe ich den bedeutenden Beitrag dieses Ansatzes für die Entwicklung unseres Faches.

FUSSNOTEN

(**) Ich danke der Deutschen Forschungsgemeinschaft, die diese Arbeit durch eine Reisebeihilfe unterstuetzt hat.

[1] Natuerlich finden sich in vielen Lehrbuechern und Spezialwerken Hinweise auf Symptome der Mehrpersonenunternehmung, z.B. auf die Arbeitsintensitaet 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 Aktivitaeten ausserhalb des Marktes in Unternehmungen abgewickelt werden, andere dagegen im Markt verbleiben.

[2] In den mir bekannten betriebswirtschaftlichen Organisationslehrbuechern wird die Frage ausgeklammert, nach welchen Gesichtspunkten der Organisator die Gesamtaufgabe auf Augabentraeger innerhalb und ausserhalb der Unternehmung verteilen koennte. 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 beschaeftigt 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 Ueberblick vgl. etwa Scherer 1979, Hay/Morris 1979, Neumann 1979) werden vor allem Antworten auf den dritten der eingangs gestellten Fragetypen zu geben versucht.

[3] 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, 1980, Jensen/Meckling 1976, Chandler 1977, Ouchi 1979, 1980. Vgl. ferner die knappe z.T. etwas eigenwillige Interpretation ausgewahlter Argumente von Cohen 1979 sowie die mathematische Modellierung von Sandler/Cauley 1980.

[4] Diese Aufgabe kann je nach wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtungsebene als Produktionsplan einer Unternehmung, als Plan eines privaten Haushalts oder als ein Element in einem dieser Plaene gedacht werden.

[5] Allerdings ist es im Rahmen dieser Theorie durchaus möglich, die organisationsstrukturellen Konsequenzen unterschiedlicher Formen der Arbeitsteilung oder eine effiziente Arbeitsteilungsform fuer eine gegebene Organisationsstruktur zu beschreiben.

[6] "...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, der wohl als erster diesen Begriff eingefuehrt hat und auf den sich Williamson 1975 S.XI u. 3 beruft, ohne jedoch den Begriff der Transaktion in seinem Buch genau zu definieren. Im Prinzip aehnlich 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 fuer die Analyse der Beziehungen zwischen Individuen und (mehr oder weniger) anonymen Mehrpersonengebilden (Maerkte, Staat, Parteien usw.) unbrauchbar waere. Auch in solchen Faellen geht es um das Problem, Informationen ueber den Wert (Richtigkeit, Gerechtigkeit) eines moeglichen oder tatsaechlichen Engagements zu bekommen.

[7] Williamson, dessen juengste Werke so entscheidenden Anstoss zur Verbreitung und Vertiefung dieses Denkansatzes gegeben haben, praesentiert in keinem seiner Beitraege eine klare theoretische Definition oder gar einen empirischen Operationalisierungsvorschlag. Allerdings gelingt es ihm anhand sorgfaeltig erlaelterter Ueberlegungen und Beispiele, ein gutes intuitives Verstaendnis fuer das Konzept zu entwickeln. Coase, der eigentliche Schoepfer der Konzepts, bleibt in seinen beiden entscheidenden Beitraegen 1937 und 1960 im Beispielhaften und eine genaue Definition schuldig. Diese Unzulaenglichkeiten, die Gegenstand vielfaeltiger Kritik sind, muessen natuerlich Anlass zu weiteren Praezisierungsbemuehungen sein, sollten jedoch nicht zu besorgt machen; denn auch die Definition und schluessige Operationalisierung betriebswirtschaftlicher oder volkswirtschaftlicher Produktionskosten ist bekanntermassen immer noch nicht zu allseitiger Befriedigung geloest und doch so viel aelter!

[8] "A transaction 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.

[9] Dahlman 1979 S.148 bezeichnet Transaktionskosten konsequenterweise deshalb als "ressource losses incurred due to imperfect information." Aehnlich bereits Malmgren 1961 S.404.

[10] Man beachte, dass nun nicht nur Verwaltungs- und Organisationskosten im engen Sinne zu den Transaktionskosten zaehlen, 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.

[11] 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 schluessig bei einer engen Technologiedefinition (Technologie als Ausdruck einer technischen Produktionsfunktion) die keine organisatorischen Aspekte enthaelt. Alle ueber die aus der Produktionsfunktion abgeleiteten Faktoreinsaetze hinausgehenden Kosten sind demnach Transaktionskosten, in ihrer Hoehe abhaengig von der spezifischen Einbettung der Technik in einen Koordinationszusammenhang. Deshalb kann auch nicht eine Technologie als solche Ursache der Entstehung von Mehrpersonen-Unternehmungen sein, sondern die Transaktionsprobleme, die bei unterschiedlichen Koordinationsformen der Nutzung einer Technik entstehen. Hierauf weist Williamson 1975 S.2 u. passim sowie 1980 S.11f immer wieder eindringlich hin; aehnlich auch FitzRoy/Mueller 1977.

[12] Bei marktlicher Koordination duerften 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.

[13] Beispiel fuer die Nichteinhaltung der Bedingung (a): Entkoppelung (dezentrale Abwicklung) eines ansonsten technisch integrierten Produktionsprozesses kann dazu fuehren, dass eine modifizierte Technologie mit entsprechenden Konsequenzen fuer die Produktionskosten eingesetzt werden muss (z.B. zusaetzliche Lager-, Erwaermungs- oder Aufbereitungsanlagen). Beispiel fuer die Nichterfuellung der Bedingung (b): In einem sozio-oekonomischen System wird neben dem Effizienzziel auch Zufriedenheitserhoehung, soweit sie unabhaengig von Leistungsverhalten und Leistungsergebnis durch die Organisation bewirkt wird, als Hauptziel angesehen.

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

[15] Der Unterschied zur vorigen Ursache [a)] besteht darin, dass nun die Marktform (z.B. bilaterales Monopol) die Vereinbarungsschwierigkeit erzeugt, waehrend zuvor die Spezifika eines Transaktionsobjekts entscheidend waren, die nicht unbedingt zu einer bilateralen Monopolsituation zwischen den Beteiligten fuehren muessen. Vgl. dazu auch Klein/Crawford/Alchian 1978.

[16] Williamson 1975 S.37f spricht diese Probleme indirekt unter dem Konzept der "athmosphere" an. Im uebrigen hat diese Ursache teilweise infrastrukturellen Charakter, da Konsens- und Qualifikationsgrad erheblich von Kultur und Gesellschaft mitgepraeget werden.

[17] Trotz ihrer haeufig unterschaetzten Wichtigkeit sollen diese Einflussgroessen im folgenden nicht weiter diskutiert, sondern als fuer alle Transaktionsarten gleichwertiges Datum behandelt werden; sie sind in der Regel von einer Unternehmung nicht oder nur marginal zu beeinflussen. Die weitere Diskussion konzentriert sich also auf die Transaktionseigenschaften als Einflussgroessen fuer Transaktionskosten.

[18] Vor diesem Hintergrund wird z.B. aus oekonomischer Sicht verstaendlich, warum eine Industrienation mit hoher nationaler wie internationaler arbeitsteiliger Verflechtung Wert auf ein national wie international gut ausgebautes und zuverlaessiges Kommunikationssystem legen muss.

[19] Zur Praemisse einer gegebenen Arbeitsteilung vgl. unten Abschnitt 5. Nr. (3.). Ausserdem werden im folgenden die beiden am Ende von Abschnitt 23. aufgefuehrten Praemissen (a) und (b) ausdruecklich unterstellt, um den Argumentationsgang uebersichtlich zu halten. Aus dem gleichen Grund wird angenommen, dass die transaktionsbezogenen Zielkonflikte und Geschicklichkeiten der Beteiligten [vgl. Abschnitt 24. Einflussgroesse 1.e) u. f)] von der gewaehlten Organisationsform unabhaengig sind.

[20] Es ist nicht moeglich, die ganze Vielfalt tatsaechlicher oder denkbarer Vereinbarungsformen zwischen Transaktionspartnern wiederzugeben. Stattdessen muss eine Typisierung erfolgen, deren Problem in der Auswahl der typenbildenden Dimensionen und ihrer Auspraegungen besteht. Die Transaktionskostentheorie hat bisher noch keine wirkliche Typologie von Koordinationsmustern hervorgebracht. Ouchi 1979, 1980 entwickelt drei Typen (Markt, Buerokratie, Clan). Daems 1980 S.6ff hat einige Eckbausteine einer Typologie skizziert, an die hier z.T. angeknuepft wird. Bemerkenswert ist auch Macneils Typologie der Vertragsformen (1978), die ohne weiteres in das Schema der Abbildung 1 passen wuerde, aus Gruenden der Uebersichtlichkeit jedoch nicht zusaetzzlich aufgenommen wurde. Das Schema kann die bestehenden Systematisierungsmaengel nicht beheben. Entlang der Dimension "Autonomie des Aufgabenträgers" wird eine Reihe wichtiger Koordinationsformen aufgefuehrt. Der Grad der Autonomie kann dabei anhand der in der linken Randspalte genannten Indikatoren beschrieben werden.

[21] Dass nur ein geringerer Teil der marktlichen Transaktionen nach dem Idealmodell des marktlichen Tausches (kurzfristige Kauf- und Werkverträge) ablaeuft als wirtschaftswissenschaftliche Lehrbuchmodelle vermuten, lassen und dass sich daraus neue Anforderungen an die Organisationstheorie ergeben, ist erst relativ spaet ins fachliche Bewusstsein gedrungen; vgl. Richardson 1972, Goldberg 1976, 1980, FitzRoy/Mueller 1977 sowie die sehr instruktiven Artikel von Macneil 1974, 1978. In den beiden letztgenannten Quellen wird besonders deutlich, welcher Veraenderungen und Ergaenzungen das Vertragsrecht bedurfte, um

sich der Informationsproblematik laengerfristiger oekonomischer 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 fuer den Bereich deutscher Industrieaktiengesellschaften gibt Poensgen 1980.

[22] Ouchi 1980a spricht treffend von "efficient boundaries", behandelt darunter aber vorwiegend, wie im uebrigen der groesste 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, Nutzinger 1978. Williamson 1975 Kapitel 9 bis 12 sowie Teece 1980, 1980a behandeln jedoch auch horizontale Integrationsfragen (vgl. auch unten Abschnitt 42.).

[23] Die Abbildung gibt in der Kopfzeile die Einflussgroessen von Transaktionskosten mit drei bzw. zwei Auspraegungen wieder. Auf diese Weise wird eine dreidimensionale Typisierung mit insgesamt 12 Faellen entfaltet, denen jeweils ein Beispiel und eine adaequate Koordinationsform zugeordnet sind. Diese Vorgehensweise ist gerade noch uebersichtlich und zugleich etwas differenzierter sowie umfassender als die zweidimensionalen 4- und 6-Felder-Schemata von Williamson 1979 S.247 (Standardisierungsgrad und Haeufigkeit), 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). Das hier (vgl. Abschnitt 24.) verwandte Mehrdeutigkeitskonzept fasst verschiedene wichtige Ursachen fuer Transaktionskosten zusammen. Deshalb bedarf jedes Ankreuzen unter dieser Einflussgroesse eigentlich einer naeheren inhaltlichen Interpretation. In jedem Falle koennen derartige Schemata nur dem besseren Verstaendnis des Ansatzes dienen und duerfen nicht als Rezeptliste missverstanden werden.

[24] Unter bestimmten Bedingungen ist auch an eine gleichberechtigte (nichthierarchische) Kooperation in Form einer Gesellschaft, Sozietaet oder Genossenschaft zu denken, naemlich wenn die Messung der jeweiligen Leistungsbeitraege 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).

[25] "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.

[26] In Auseinandersetzung mit Marglin 1974 zieht Williamson am Ende seines Beitrags folgenden Schluss aus seiner Analyse: "Thus whereas Marglin ... poses the organization of work question as 'Is it possible for work to contribute positively to individual development in a complex society, or is alienating work the price that must be paid for material prosperity?', I would reformulate it instead as: Are there impediments which prevent the requisite mix of structures from appearing with the result that individuals who would be prepared to tradeoff material rewards for personal development denied the opportunity? A well-working system is one that matches work modes with job attributes and worker preferences in a discriminating way. In consideration of the transaction cost disabilities which non-hierarchical work modes commonly experience, choice of these will often entail a wage sacrifice." Williamson 1980 S.37 (Hervorhebungen weggelassen). Zur Behandlung des Machtproblems im Transaktionskostenansatz vgl. Picot 1980. Effizienzorientierter Wettbewerb, der vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse zumindest auf lange Sicht die Entwicklung von Organisationsformen bestimmt, schliesst allerdings Machtstreben keineswegs aus. Der Auslesemechanismus des Effizienzwettbewerbs setzt jedoch der mancherort unterstellten Willkürlichkeit der Gestaltung organisatorischer Strukturen durch "Maechtige" Grenzen, die je nach Wettbewerbslage enger oder weiter gesteckt sein koennen.

[27] Freses Einschaetzung (1980 S.32): "Es geht den Autoren beim gegenwaertigen Stand mehr um die Uebernahme organisationstheoretischer Erkenntnisse in mikroökonomische Modelle und weniger um die Weiterentwicklung der Organisationstheorie.", bei der er sich ausdruecklich auch auf den Transaktionskostenansatz bezieht, kann man sich meines Erachtens vor dem Hintergrund der hier zur Diskussion gestellten Anregungen nicht anschliessen.

[28] Die Diskussion um Deregulierung und Entstaatlichung laesst sich gewiss fruchtbar anhand der Transaktionskostentheorie analysieren.

[29] Darauf hat sich ein grosser Teil der Transaktionskostenliteratur konzentriert, siehe oben Fussnote [22].

[30] Vgl. zu diesem unternehmerischen Suchproblem besonders Kirzner 1973 S.227 u. passim, aus betriebswirtschaftlicher Sicht die vielfaeltige Literatur zur Produkt-, Ideen- und Strategiefindung. Nochmals sei betont, dass der Ansatz das u.U. aufwendige und im Ergebnis unsichere Kreativitaets- und Durchsetzungsproblem nicht loesen kann, wohl aber relevante Anregungsinformationen liefert. Selbstverstaendlich macht dieses Problem den Alternativenvergleich noch schwieriger.

[31] Vgl. etwa die folgenden, methodisch und der Fragestellung nach z.T. recht unterschiedlichen empirischen Arbeiten, die hier leider nicht naeher diskutiert werden koennen: Armour/Teece 1978, 1980, Burton/Obel 1980, Chandler 1977, Daems 1980, Demsetz 1968, Monteverde/Teece 1980a, 1980b, Ouchi/Johnson 1978, Ouchi/Gibson 1980, Steer/Cable 1978, Teece 1980a, 1980b, Teece/Armour/Saloner 1980, Williamson 1980, Wilson 1980.

LITERATURVERZEICHNIS

Akerlof, G.A. (1970), The Market for "Lemons": Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500

Alchian, A.A., Allen, W.D. (1972), *University Economics*, 3. Aufl. Belmont (Wadsworth)

Alchian, A.A., Demsetz, H. (1972), Production, Information Costs and Economic Organization, *American Economic Review*, 62, 777-795

Armour, H.O., Teece, D.J. (1978), Organizational structure and economic performance: a test of the multidivisional hypothesis, *Bell Journal of Economics*, 9, 106-122

Dies. (1980), Vertical Integration and Technological Innovation, *The Review of Economics and Statistics*, 62, 470-474

Arrow, K.J. (1969), The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation, Analysis and Evaluation of Public Expenditure, 91st Congress, Joint Economic Committee vol.1, Part I, Section A, Washington, 47-63

Ders. (1971), Essays in the theory of risk bearing, Chicago (Markham)

Ders. (1974), The Limits of Organization, New York (Norton)

Ders. (1975), Vertical Integration and Communication, *Bell Journal of Economics and Management*, 6, 173-183

Blair, J.M. (1972), Economic Concentration, New York (Harcourt)

Blair, R.D., Kaserman, D.L. (1978), Uncertainty and the Incentive for Vertical Intergration, *Southern Economic Journal*, 45, 266-272

Blattner, N. (1977), *Volkswirtschaftliche Theorie der Firma*, Berlin usw. (Springer)

Burton, R.M., Obel, B. (1980), A Computer Simulation Test of the M-Form Hypothesis, *Administrative Science Quarterly*, 25, S.457-466

Calabresi, G. (1968), Transaction Costs, Resource Allocation and Liability Rules - A Comment, *Journal of Law and Economics*, 11, 67-73

Carlton, D.W. (1979), Vertical Integration in Competitive Markets under Uncertainty, *The Journal of Industrial Economics*, 27, 189-209

Carman, J.M. (1980), Paradigms for Marketing Theory, *Research in Marketing* (hrsg. v. J.N. Sheth), 3, S. 1-36

LIT 2

Chandler, A.D. (1977), *The Visible Hand*, Cambridge, Mass.,
(Harvard University Press)

Chmielewicz, K. (1979), Anmerkungen zur Organisationslehre aus der
Sicht des Nicht-Organisators, *Die Betriebswirtschaft*, 39, 493-496

Coase, R. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, 4, 1937,
386-405

Ders. (1960), *The Problem of Social Cost*, *The Journal of Law and
Economics*, 3, 1-44

Cohen, L.R. (1979), *The Firm: A Revised Definition*, *Southern
Economic Journal*, 46, 580-590

Commons, J.R. (1931), *Institutional Economics*, *American Economic
Review*, 21, 648-657

Daems, H. (1980), *The Determinants of Hierarchical Organization
of Industry*, Working Paper No. 80-18 European Institute for
Advanced Studies in Management, Bruessel

Dahlman, C.J. (1979), *The Problem of Externality*, *The Journal of
Law and Economics*, 22, 141-162

Demsetz, H. (1968), *The Cost of Transacting*, *Quarterly Journal of
Economics*, 82, 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 (Gabler)

Frey, R.L., Hill, W. (1979), *Volkswirtschaftslehre und
Betriebswirtschaftslehre: Entwicklungstendenzen und
Kooperationsmoeglichkeiten*, Kyklos, 32, 451-474

Goldberg, V. (1976), *Toward an Expanded Economic Theory of
Contract*, *Journal of Economic Issues*, 10, 1976, 45-61

Ders. (1979), *The Law and Economics of Vertical Restrictions: A
Relational Perspective*, *Texas Law Review*, 58, 91-129

Ders. (1980), *Relational Exchange, Economics and Complex
Contracts*, *American Behavioral Scientist*, 23, 337-352

Grochla, E. (1972), *Unternehmungsorganisation*, Neue Ansaeze und
Konzeptionen, Reinbek (Rowohlt)

Gutenberg, E. (1976), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*,
Bd. 1 Die Produktion, 22. Aufl. Berlin usw. (Springer)

Hay, D.A., Morris, D.J. (1979), *Industrial Economics*, Oxford
(Oxford University Press)

LIT 3

Hayek, F. (1945), The Use of Knowledge in Society, American Economic Review, 35, 519-530

Heinen, E., Picot, A. (1974), Koennen in betriebswirtschaftlichen Kostenauflassungen soziale Kosten beruecksichtigt werden?, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 26, 345-366

Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., Organisationlehre 1, Bern u. Stuttgart (Haupt)

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structures, Journal of Financial Economics, 3, 305-360

Kieser, A., Kubicek, H. (1977), Organisation, Berlin u. New York (deGruyter)

Kirzner, I.M. (1973), Competition and Entrepreneurship, Chicago u. London (University of Chicago Press)

Klein, B., Crawford, R.G., Alchian, A.A. (1978), Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, Journal of Law and Economics, 21, 297-326

Knight, F. (1921), Risk, Uncertainty and Profit, Boston (Houghton & Mifflin)

Macneil, I.R. (1974), The Many Futures of Contracts, Southern California Law Review, 47, 691-816

Ders. (1978), Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, Northwestern University Law Review, 72, 854-905

Malmgren, H.B. (1961), Information, Expectations and the Theory of the Firm, Quarterly Journal of Economics, 75, 399-421

March, J.G., Simon, H.A. (1958), Organizations, New York (Wiley)

Marglin, S.A. (1974), What do bosses do? The origins and foundations of hierarchy in capitalist production, Review of Radical Political Economics, 6, 33-60

Monteverde, K., Teece, D.J. (1980a), Appropriable Rents and Quasi Integration, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford

Dies. (1980b), 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 Ueberblick ueber die quantitative Forschung, Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft, 49, 645-660

North, D.C. (1977), Markets and Other Allocation Systems in History: The Challenge of Karl Polanyi, European Journal of Economic History, 3, 703-716

LIT 4

Ders. (1978), Structure and Performance: The Task of Economic History, Journal of Economic Literature, 16, 963-978

Nutzinger, H.G. (1978), Unsicherheit, Hierarchie und vertikale Integration, Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften, hrsg. v. E. Helmstaedter, Schriften des Vereins für Socialpolitik NF: 98. Berlin (Duncker & Humblot), 519-542

Ouchi, W.G. (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, Management Science, 25, 833-848

Ders. (1980), Markets, Bureaucracies and Clans, Administrative Science Quarterly, 25, 129-141

Ders. (1980a), Efficient Boundaries, Graduate School of Management, UCLA, Los Angeles

Ders., Jaeger, A.M. (1978), Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility, Academy of Management Review, 3, 305-314

Ders., Johnson, J.B. (1978), Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well Being, Administrative Science Quarterly, 23, 293-317

Ders., 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 (Duncker & Humblot)

Ders. (1979), Rationalisierung im Verwaltungsbereich als betriebswirtschaftliches Problem, Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft, 49, 1145-1165

Ders. (1980), Does the Williamsonian Efficiency Approach Exclude Problems of Domination?, Papers of the "Markets and Hierarchies Conference" Imperial College of Science and Technology, London (im Druck, voraussichtlich bei Macmillan)

Poensgen, O.H. (1973), Geschaeftsbereichsstruktur, Rendite und Unternehmenswachstum, Unternehmensfuehrung und Organisation, hrsg. v. W. Kirsch, Wiesbaden (Gabler), 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, voraussichtlich bei Macmillan) und Universitaet des Saarlandes

Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy, New York u. London (Free Press)

Ramser, H.J. (1979), Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen, Handwoerterbuch der Produktion, hrsg. v. W. Kern, Stuttgart (Poeschel), 435-450

Richardson, G.B. (1972), The Organization of Industry, The Economic Journal, 82, 883-896

LIT 5

Sandler, T., Cauley, J. (1980), A Hierarchical Theory of the Firm, Scottish Journal of Political Economy, 27, 17-29

Scherer, F.M. (1979), Industrial Market Structure and Economic Performance, 2. Aufl. Chicago (Rand McNally)

Schmidt, R.H. (1980), Grundformen der Finanzierung, Eine Anwendung des neo-institutionalistischen Ansatzes der Finanzierungstheorie, Universitaet Frankfurt

Simon, H. (1957), Models of Man, New York (Wiley)

Ders. (1961), Administrative Behavior, 2. Aufl. New York (Macmillan)

Teece, D.J. (1980), Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, Research Paper No. 81 Graduate School of Business, Stanford University, Stanford

Ders. (1980a), Economies of Scope and the Scope of the Enterprise, Journals of Economic Behavior and Organisation, 1, Heft 2

Ders. (1980b), Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford (demnaechst in Journal of Industrial Economics)

Ders., 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, Tuebingen (Mohr)

Weise, P., u.a. (1979), Neue Mikroökonomie, Wuerzburg (Physica)

Williamson, O.E. (1970), Corporate Control and Business Behavior, Englewood Cliffs, N.J. (Prentice Hall)

Ders. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York u. London (Free Press)

Ders. (1979), Transactions-Costs Economics: The Governance of Contractual Relations, The Journal of Law and Economics, 12, 233-261

Ders. (1979a), Assessing Vertical Market Restrictions: Antitrust Ramifications of the Transaction Cost Approach, University of Pennsylvania Law Review, 127, 953-993

Ders. (1980), The Organization of Work, The Journal of Economic Behavior and Organization, 1, 5-38

Ders. (1981), The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, Discussion Paper No. 96 Center for the Study of Organizational Innovation, University of Pennsylvania, Philadelphia

LIT 6

Ders., Ouchi, W.G. (1980), The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects, Discussion Paper No. 64 Center for the Study of Organizational Innovation, University of Pennsylvania, Philadelphia

Wilson, J.A. (1980), Adaptation to uncertainty and small numbers exchange: the New Englands fresh fish market, Bell Journal of Economics, 11, 491-504

Beiträge zur Unternehmensführung und Organisation

herausgegeben von Prof.Dr. Arnold Picot
Universität Hannover

In dieser Reihe sind bisher erschienen:

- Picot,A./ Lange,B.; Strategische Planung:
synoptisch oder inkremental? - Wirkungsanalyse
zweier Planungskonzeptionen im Laborexperiment,
Universität Hannover, Dezember 1978
- Rischmüller,G.; Die Multi-Attributive Nutzentheorie -
Darstellung und Beurteilung eines präskrip-
tiven Entscheidungshilfeverfahrens,
Universität Hannover, Mai 1979
- Picot,A.; Betriebswirtschaftlicher Nutzen contra volks-
wirtschaftliche Kosten? "Humanisierung des
Arbeitslebens" in ökonomischer Sicht,
Universität Hannover, Oktober 1979
- Picot,A.; Zur Steuerung der Verwaltung in Unternehmungen -
Notwendigkeit, Probleme, Ansätze -
Universität Hannover, November 1980
- Brandt,St.; An Approach to the Study and Design of Organi-
zational Communication and Location of Office
Activities,
Universität Hannover, März 1981

4. Prof. v. Wysocki durchgesehen: *✓*
Datum: *22.7.81*
5. Festrechnung angefordert: *—*
6. Inventarnummer: *4892*
in Inventarverz. eingetragen: *✓*
7. Inv. Nr. auf Rechnung
vermerkt: *—*
8. Rechnung angewiesen: *—*
9. Signatur vorbereitet:
Signaturnummer: *C6*)
Standortnummer: *66*)
10. Buch gestempelt: *✓*
- Bemerkungen:
11. Klebestreifen angebracht: *✓*
12. Signiert: *✓*
Datum: *13.8.81*
13. Katalogkarten-Matrizen
geschrieben: *✓*
14. Schlußkontrolle: *✓*
15. Karten-Umdrucke
angefertigt: *✓*
16. Katalogkarten eingeordnet: *✓*
17. Katalogkarten an Bill: *✓* z *✓*
18. Laufzettel eingeklebt: *✓*
19. Buch eingestellt: *✓*
am: *22.8.1981*