

## II. Theoretische Grundlagen und Konzepte

Das folgende Grundlagenkapitel dient primär dazu, einen Überblick über die wichtigsten in der vorliegenden Arbeit verwendeten theoretischen Ansätze der Neuen Institutionenökonomik, der ressourcenorientierten Unternehmensführung und der Industrial Organization zu geben. Die Ausführungen werden dem Ansatz der ressourcenorientierten Unternehmensführung breiten Raum geben, da er nach Auffassung des Verfassers besonderes Anwendungspotential in Bezug auf Dienstleistungsunternehmen hat. Demgegenüber wird die Darstellung der in der Literatur bereits ausführlich behandelten Ansätze der Neuen Institutionenökonomik und der Industrial Organization-Forschung auf das Wesentliche beschränkt.

### 1. Neue Institutionenökonomik

Die drei Ansätze der Neuen Institutionenökonomik - Property-Rights-Theorie, Transaktionskostentheorie und Agency-Theorie - stellen Erweiterungen der neoklassischen Theorie dar. Im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik werden bestimmte restriktive Annahmen des neoklassischen Modells aufgehoben (insbesondere die Annahme der vollständigen, kostenlosen und sofortigen Information der Akteure) oder modifiziert (z. B. begrenzte Rationalität statt vollkommener Rationalität der Akteure) oder es werden gänzlich neue Verhaltensannahmen eingeführt (z. B. die Annahme opportunistischen Verhaltens). Die Neue Institutionenökonomik bleibt von ihrer Forschungsmethodik her der neoklassischen Theorie verhaftet (z. B. Ziel der Akteure ist die Minimierung von Transaktionskosten, Agency-Kosten und externen Effekten), schlägt aber auch neue methodische Pfade ein (z. B. bei der komparativen Institutionenanalyse). Von ihren inhaltlichen Aussagen her steht die Neue Institutionenökonomik teilweise in deutlichem Widerspruch zur neoklassischen Theorie<sup>214</sup>.

Eine Institution ist charakterisiert als „... ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern. Institutionen strukturieren unser tägliches Leben und verringern auf diese Weise dessen Unsicherheiten.“<sup>215</sup>

---

<sup>214</sup> Zum Verhältnis von Neuer Institutionenökonomik und neoklassischer Modellanalyse vgl. Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 38 sowie die umfassenden Ausführungen bei Franck (1995), S. 63 - 81, 223.

<sup>215</sup> Richter (1994), S. 4. Eine hiervon abweichende, umfassendere Definition des Institutionenbegriffs findet sich bei Dietl (1993), S. 37, der Institutionen definiert als „... sozial sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen.“ Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit dieser Begriffsauffassung vgl. Franck (1995), S. 1 - 3, der Institutionen definiert als „... die auf der geistigen Ebene wirksamen Konventionsregeln“ (Franck (1995), S. 3).

Alle institutionenökonomischen Ansätze teilen die gleichen Verhaltensannahmen und Anwendungsvoraussetzungen: Die Analyse ist geprägt vom methodologischen Individualismus, d. h. dem Grundsatz, dass Entscheidungen auf der Ebene des Individuums analysiert werden. Dementsprechend werden Ziele nur dem handelnden Individuum und nicht einem Kollektiv von Individuen, wie es beispielsweise ein Unternehmen darstellt, zugeschrieben<sup>216</sup>. Dieser analytische Mikrofokus drückt sich auch in der Untersuchungseinheit aus, die im Falle der Property-Rights-Theorie die Handlungs- und Verfügungsrechte an knappen Gütern, im Falle der Transaktionskostentheorie die einzelne Transaktion (definiert als Übertragung von Handlungs- und Verfügungsrechten an knappen Gütern) und im Falle der Agency-Theorie die einzelne Agency-Beziehung darstellt. Gemeinsam ist allen institutionenökonomischen Ansätzen die Verhaltensannahme der beschränkten Rationalität, d. h. dass Individuen nicht nach vollkommener Informationsversorgung, vollständiger Bewertung aller Handlungsalternativen und Erreichung maximaler Zielbeiträge streben, sondern sich mit der Erreichung eines zufriedenstellenden Informationsstandes begnügen und satisfizierende Handlungsergebnisse anstreben<sup>217</sup>. Auch die Verhaltensannahme der individuellen Nutzenmaximierung, d. h. dass die Individuen entsprechend ihren jeweiligen Präferenzen ihre eigenen Ziele verfolgen, worin immer sie im Einzelfall auch konkret bestehen mögen, und dadurch ihren individuellen Nutzen maximieren, wird von allen institutionenökonomischen Ansätzen geteilt.

### *1.1. Property-Rights-Theorie*

Die zentrale Frage der Property-Rights-Theorie ist: Welcher Akteur sollte welche Verfügungsrechte an welchen Gütern erhalten, um Anreize zu effizientem

---

<sup>216</sup> Vgl. Knudsen (1995), S. 189.

<sup>217</sup> Die Modellierung beschränkt rationalen Verhaltens wird in der Neuen Institutionenökonomik allerdings nicht konsistent durchgehalten, da zwar einerseits von beschränkt rationalem Verhalten der Entscheidungsträger ausgegangen wird, die Neue Institutionenökonomik andererseits bei der Institutionengestaltung der neoklassischen Methodik und der Annahme vollkommen rationalen Maximierungsverhaltens verhaftet geblieben ist. Bei der Gestaltung von Koordinationsmechanismen und Organisationsformen wird in der Neuen Institutionenökonomik implizit davon ausgegangen, dass der Akteur die Konsequenzen aller alternativen Organisationsdesigns antizipiert und die transaktionskosten- oder agency-kosten-minimale organisatorische Lösung verwirklicht (Vgl. hierzu Knudsen (1995), S. 189, der an dieser Stelle unter Bezugnahme auf die Agency-Theorie argumentiert.). Holmstrom/Tirole (1989), S. 63 f. stellen hierzu fest: „The premise that institutions are optimal solutions to various exchange programs warrants a comment. The approach assumes rationality of a high order. How an efficient arrangement will be found is rarely if ever detailed.“. Diesen Widerspruch zwischen der Annahme von bounded rationality, die die Gestaltung von Institutionen erforderlich und ökonomisch sinnvoll macht, auf der einen Seite und vollkommener Rationalität bei der Gestaltung und Änderung von Institutionen auf der anderen Seite versucht Williamson (1999), S. 3 - 5 aufzulösen, indem er darauf hinweist, dass Akteure zwar beschränkter Rationalität unterworfen sind, aber auch ein gewisses Maß an Voraussicht besitzen, das es ihnen ermöglicht, Möglichkeiten der anderen Vertragspartei für opportunistisches Verhalten und drohende kontraktuelle Probleme zu erkennen und ex ante beim Institutionendesign zu berücksichtigen: „... transaction cost economics assumes that many economic actors (especially within organizations) are capable of and engage in foresight“. Williamson (1999), S. 3.

Ressourceneinsatz zu schaffen. Dies sollte auch der Akteur sein, der die Fähigkeiten hat, um eine optimale Nutzung der Ressource durchzuführen<sup>218</sup>. Der Property-Rights-Ansatz<sup>219</sup> ist primär ein Ansatz der Organisationstheorie und Organisationsgestaltung, dessen originäres Anwendungsfeld bei Fragen der Privatisierung öffentlichen Eigentums, aber auch bei der Effizienzbeurteilung verschiedener Formen der Unternehmensorganisation<sup>220</sup> liegt. Die Property-Rights-Theorie findet Anwendung auf vielfältige Fragestellungen des Managements in Unternehmen, z. B. auf die Schaffung von Anreizen durch optimale Ausgestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten im Unternehmen, auf die Bestimmung der Unternehmensgrenzen sowie auf Fragen der Unternehmensverfassung und Mitbestimmung<sup>221</sup>. Erklärungs- und Gestaltungsziel der Property-Rights-Theorie ist die Auswahl effektiver und effizienter Verfügungsrechtsstrukturen für die Abwicklung von Austauschbeziehungen innerhalb (Hierarchie) und zwischen Unternehmen (Kooperation und andere hybride Koordinationsformen) sowie auf Märkten. Die Property-Rights-Theorie hat dabei einen breiten Analysefokus, der nicht nur Fragen der Wertschöpfung, sondern auch Fragen der Verteilung der Wertschöpfungsergebnisse auf die Akteure umfasst. "Once the firm has created economic value, it must next capture that value. ... property rights theory is uniquely situated in that both economic value creation and the distribution of that value are simultaneously considered..."<sup>222</sup>.

Die Property-Rights-Theorie ist ein modulares Theoriegebäude und setzt sich neben der Verhaltensannahme der individuellen Nutzenmaximierung aus den Komponenten

- Property-Rights,
  - externe Effekte und
  - Transaktionskosten
- zusammen.

Property-Rights lassen sich begrifflich abgrenzen als „... die mit einem Gut verbundenen und Wirtschaftssubjekten aufgrund von Rechtsordnungen und Verträgen zustehenden Handlungs- und Verfügungsrechte.“<sup>223</sup>. Jedes Gut ist durch das mit ihm verbundene Verfügungsrechtbündel charakterisiert. Property-Rights an einem Gut lassen sich detaillierter analysieren. Hierfür ist es zweckmäßig, sie in weitere Teilrechte zu untergliedern. Es lassen sich im Einzelnen unterscheiden:

---

<sup>218</sup> Vgl. Kim/Mahoney (2005), S. 227, 235.

<sup>219</sup> Vgl. zum folgenden insbesondere die Darstellungen der Property-Rights-Theorie bei Picot/Dietl/Franck (1999), S. 55 ff. sowie Dietl (1993). Als Grundlagenarbeiten zur Property-Rights-Theorie können Alchian/Demsetz (1973) sowie Furubotn/Pejovich (1972) und (1974) gelten.

<sup>220</sup> Vgl. hierzu z. B. Picot/Michaelis (1984).

<sup>221</sup> Vgl. Dietl/van der Velden (2007).

<sup>222</sup> Kim/Mahoney (2010), S. 817.

<sup>223</sup> Picot/Reichwald/Wigand (1996), S. 39.

- 1) Recht, ein Gut zu gebrauchen und gemäß den Zielsetzungen des Verwenders einzusetzen (usus),
- 2) Recht, an einem Gut wesentliche Veränderungen, z. B. in stofflicher oder qualitativer Hinsicht vorzunehmen (abusus),
- 3) Recht, sich die Erträge aus der Nutzung des Gutes anzueignen bzw. die Verpflichtung, Verluste aus dem Einsatz des Gutes zu tragen (usus fructus),
- 4) Recht, das Gut als Ganzes oder einzelne Teilrechte auf Dritte zu übertragen (Veräußerungsrecht)<sup>224</sup>.

Diese Teilrechte können entweder einem einzigen Wirtschaftssubjekt zugeordnet oder auf mehrere Wirtschaftssubjekte verteilt sein. Je stärker alle Verfügungsrechte bei einem einzelnen Individuum gebündelt sind (konzentrierte Verfügungsrechte), desto größere Anreize hat dieses Individuum zu einem sparsamen Ressourceneinsatz, weil es die Folgen seiner Ressourcennutzung unmittelbar selbst trägt. Verfügungsrechte können aber auch auf mehrere Individuen verteilt sein (kollektive Verfügungsrechte<sup>225</sup>) oder einzelne Teilrechte können aus ökonomischen, politischen oder gesellschaftlichen Gründen in ihrer Ausübung beschränkt werden (eingeschränkte Verfügungsrechte), wie z. B. bei der Sozialbindung privaten Eigentums oder der staatlichen Regulierung privater und öffentlicher Unternehmenstätigkeit zur Verhinderung des Missbrauchs von Marktmacht. Sowohl kollektive als auch eingeschränkte Verfügungsrechte stellen eine Verdünnung von Verfügungsrechten dar. Dadurch hat der einzelne Akteur nur noch verminderte oder verzerrte Anreize, die entsprechenden Güter sparsam einzusetzen, schonend zu behandeln und in ihre Erhaltung zu investieren. Die Definition und Zuordnung von Property-Rights bestimmt zusammen mit den physischen Eigenschaften eines Gutes den Wert des Gutes.

Verdünnte Verfügungsrechte führen außerdem zum Entstehen positiver oder negativer externer Effekte, weil entweder einzelnen Individuen nicht alle Erträge ihrer Ressourcennutzung zufallen (positive externe Effekte) oder sie nicht alle von ihnen im Rahmen des Gebrauchs und der Veränderung des Gutes verursachten Güterabnutzungen, Folgeschäden und Nebenwirkungen auf Dritte tragen müssen (negative externe Effekte). Dies führt dazu, dass marktlich gebildete Preise nicht alle Kosten und Erträge der Ressourcennutzung widerspiegeln mit der Konsequenz, dass der Marktmechanismus versagt und der einzelne Akteur verzerrte Preissignale und Handlungsanreize erhält. Dies kann zu einer aus gesamtwirtschaftlicher Sicht unerwünschten Übernutzung von knappen Ressourcen (weil negative externe Effekte nicht in die einzelwirtschaftliche Kalkulation einfließen) oder zu einer aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ebenfalls unerwünschten zu geringen Nutzung von knappen Ressourcen (weil der Ressourcenbesitzer

---

<sup>224</sup> Vgl. Dietl (1993), S. 57 f.

nicht alle Erträge seiner Ressourcennutzung appropriieren kann) führen. Dementsprechend ist die Gestaltungsempfehlung der Property-Rights-Theorie, möglichst alle Verfügungsrechte an Ressourcen bei dem handelnden Akteur zu bündeln, damit er Anreize zu effektivem und effizientem Ressourcenumgang erhält und das Auftreten externer Effekte vermieden wird. Marktstörungen und Marktversagen bzw. Probleme der internen Unternehmensorganisation haben aus Sicht der Property-Rights-Theorie ihre Ursachen in unklar definierten oder in unsicheren (d. h. von anderen Akteuren bedrohbaren und appropriierbaren) Property-Rights<sup>226</sup>, die zu fehlenden oder verzerrten Anreizen oder zur Einschränkung von Handlungsmöglichkeiten der Akteure und damit zu Effizienzverlusten führen.

Transaktionskosten entstehen bei der Herausbildung, Zuordnung, Übertragung und Durchsetzung einzelner Teilrechte oder aller Teilrechte an einem Gut<sup>227</sup>. Insbesondere sind hierbei Kosten der Information und Kommunikation zu nennen, die bei der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle einer Austauschbeziehung auftreten<sup>228</sup>, in deren Verlauf Property-Rights definiert, einzelnen Wirtschaftssubjekten zugeordnet oder auf Transaktionspartner übertragen, d. h. neu alloziiert werden.

Die Effizienz von Property-Rights-Strukturen wird danach beurteilt, inwieweit die vorgefundene Zuordnung von Verfügungsrechten auf die Handlungsträger die Summe aus (positiven oder negativen) externen Effekten und Transaktionskosten minimiert. Effizientere Property-Rights-Strukturen zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie geringere (positive oder negative) externe Effekte und/oder geringere Transaktionskosten als weniger effiziente Property-Rights-Strukturen aufweisen. Umgekehrt betrachtet ist das Auftreten hoher Transaktionskosten oder von externen Effekten größeren Ausmaßes ein Indikator dafür, dass eine Neudefinition oder Reallokation von Handlungs- und Verfügungsrechten Effizienzgewinne ermöglichen könnte.

Mehrere Forscher haben in den letzten Jahren versucht, die Property-Rights-Theorie weiter zu entwickeln und hierfür verschiedene Vorschläge gemacht<sup>229</sup>.

Die Property-Rights-Theorie ist auch mehrfach auf Dienstleistungsunternehmen angewandt worden. Filippini und Prioni (2003) untersuchen mit Hilfe der Property-Rights-Theorie den Einfluss der Verfügungsrechtestruktur auf die Kosten und die Performance von Busunternehmen. Sie stellen die Frage, ob private Busunternehmen

---

<sup>225</sup> Zu den Problemen gemeinsam geteilten Eigentums aus Sicht der Property-Rights Theorie vgl. Kim/Mahoney (2005), S. 236 f.

<sup>226</sup> Vgl. Kim/Mahoney (2005), S. 235.

<sup>227</sup> Vgl. hierzu Tietzel (1981), S. 211.

<sup>228</sup> Vgl. zu dieser Begriffsauffassung Picot/Dietl (1990), S. 178.

<sup>229</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur Integration von Property-Rights-Theorie und Resource-based View of the Firm in Kapitel V.1.1.1. des vorliegenden Buches.

effizienter sind als öffentliche Busunternehmen<sup>230</sup>, im Vordergrund ihres Beitrags steht somit die Auswirkung der Eigentümerstruktur auf die Effizienz. In ihrer empirischen Untersuchung von 34 Schweizer Busunternehmen im Zeitraum 1991 bis 1995 finden sie nur teilweise Bestätigung für Effizienzvorteile privater Busunternehmen gegenüber öffentlichen Busunternehmen<sup>231</sup>.

Ein Dienstleistungsgeschäft, in dem sich Überlegungen der Property-Rights-Theorie anwenden lassen, sind Miet- und Leasingverträge, z. B. für mobile oder immobile Wirtschaftsgüter. Anreizprobleme in Miet- und Leasingverträgen (z. B. nicht schonender oder vertragsabweichender Umgang mit dem Mietgegenstand durch den Mieter) lassen sich aus property-rights-theoretischer Sicht erklären mit unklar spezifizierten Property-Rights zwischen den Akteuren. Selbst wenn Property-Rights vollständig und eindeutig im Verhältnis der Vertragspartner spezifiziert sein sollten, können hohe Überwachungskosten und Messkosten für den Leasinggeber, um das Verhalten des Leasingnehmers im Umgang mit dem Leasinggegenstand zu kontrollieren, das Erreichen optimaler first best-Lösungen verhindern<sup>232</sup>.

Die Property-Rights-Theorie eignet sich insbesondere auch zur Analyse von Entscheidungen über wissensbasierte Ressourcen und intellektuelle Eigentumsrechte<sup>233</sup>. Solche intangibles haben gerade bei Dienstleistungen und bei Dienstleistungsinnovationen große Bedeutung. Die Property-Rights-Theorie kann zum Verständnis des Wertes von Wissen, einer zentralen Ressource in der Dienstleistungserstellung und Dienstleistungsinnovation, wichtige Beiträge liefern<sup>234</sup>. In der Studie von Leiponen (2008) steht nicht die Effizienz, sondern die Innovationsfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen im Mittelpunkt. Leiponen untersucht in einem property-rights-theoretischen Bezugsrahmen wissensintensive, industrielle Dienstleister und die Frage, wie sich die Verteilung der Kontrollrechte an Wissensressourcen zwischen Dienstleistungsanbieter und Kunde auf die Innovationen des Dienstleistungsunternehmens auswirkt.

Leiponen stützt sich hier auf ein Argument, das ursprünglich von Aghion und Tirole (1994) stammt, nämlich dass die Kontrollrechte an intellektuellen Assets über die Anreize und Handlungsspielräume zur Schaffung neuen Wissens bestimmen<sup>235</sup>. Ebenfalls stützt sich Leiponen auf Property-Rights theoretische Überlegungen in der Tradition von Hart und Moore (1990)<sup>236</sup>.

---

<sup>230</sup> Vgl. Filippini/Prioni (2003), S. 684.

<sup>231</sup> Vgl. Filippini/Prioni (2003), S. 683, 689.

<sup>232</sup> Vgl. Kim/Mahoney (2005), S. 228.

<sup>233</sup> Vgl. Kim/Mahoney (2005), S. 223 f.

<sup>234</sup> Vgl. Kim/Mahoney (2005), S. 237.

<sup>235</sup> Vgl. Leiponen (2008), S. 1372.

<sup>236</sup> Vgl. Hart/Moore (1990).

Beide Partner eines Leistungsaustausches können profitieren, wenn die Kontrollrechte dem Partner zugeordnet werden, der die besseren Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Tätigkeit von Innovationen hat<sup>237</sup>. Leiponen konstatiert, dass dieser optimalen Verteilung der Kontrollrechte oftmals Wünsche der Kunden nach dem Schutz ihrer Innovationsergebnisse, zu denen der wissensintensive Dienstleister beigetragen hat, oder ungleich verteilte Verhandlungsmacht zwischen den Partnern entgegenstehen<sup>238</sup>. In diesen Fällen wird die für Innovationen anreizoptimale Verteilung der Kontrollrechte an Wissensressourcen möglicherweise nicht erreicht: „Control rights to intellectual assets are then distributed based on bargaining power instead of the parties’ potential contributions.“<sup>239</sup>.

In seiner empirischen Erhebung untersucht Leiponen finnische wissensintensive Dienstleistungsunternehmen. Der Fragebogen wurde entwickelt nach 16 semistrukturierten Interviews mit Vorstandsvorsitzenden in führenden Dienstleistungsunternehmen Finnlands. Er wurde an 445 Firmen verschickt in sechs Dienstleistungsbranchen. Befragt wurden primär die Vorstandsvorsitzenden dieser Firmen und sekundär Manager, die für die Entwicklung neuer Dienstleistungen verantwortlich sind. Die Antwortquote betrug 42 Prozent<sup>240</sup>.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Leiponen (2008) zeigen, dass diejenigen Dienstleistungsanbieter, die die Kontrolle über das von ihnen erzeugte Wissen behalten, innovativer sind<sup>241</sup>: „Innovation activities are thus implicated by the allocation of control rights to intellectual assets in firms’ external relationships.“<sup>242</sup>. Dienstleistungsunternehmen, die die Kontrollrechte an ihren Wissensressourcen an den Kunden abtreten, haben eine zwanzig bis dreißig Prozent geringere Wahrscheinlichkeit, neue Dienstleistungen einzuführen als Dienstleistungsunternehmen, die nie oder nur vereinzelt die entsprechenden Kontrollrechte an den Kunden abtreten. Die empirischen Ergebnisse zeigen auch, dass die Verhandlungsmacht Einfluss auf die Verteilung der Kontrollrechte hat. Eine falsche, d. h. nicht anreizoptimale und nicht an den Fähigkeiten der Akteure orientierte Allokation der Kontrollrechte führt zu einer bis zu 23 Prozent geringeren Wahrscheinlichkeit für eine Serviceinnovation<sup>243</sup>.

---

<sup>237</sup> Vgl. Leiponen (2008), S. 1373.

<sup>238</sup> Vgl. Leiponen (2008), S. 1372, 1374.

<sup>239</sup> Leiponen (2008), S. 1375.

<sup>240</sup> Vgl. Leiponen (2008), S. 1376 f.

<sup>241</sup> Vgl. Leiponen (2008), S. 1371.

<sup>242</sup> Leiponen (2008), S. 1371.

<sup>243</sup> Vgl. Leiponen (2008), S. 1389.

Der Transaktionskostenansatz ist - genauso wie die Property-Rights-Theorie - ein Theoriegebäude, das der Organisationstheorie und Organisationsgestaltung zuzurechnen ist. Allgemein befasst sich die Transaktionskostentheorie mit der Auswahl effektiver und effizienter Koordinationsmechanismen für die Strukturierung von Transaktionen<sup>244</sup>. Das originäre Hauptanwendungsfeld des Transaktionskostenansatzes liegt bei Fragen der unternehmensinternen Eigenfertigung bzw. des marktlichen Fremdbezuges: „Transaction cost theory has become the predominant theoretical framework for explaining organizational boundary decisions.“<sup>245</sup>. Der Transaktionskostenansatz konnte sich als Ansatz zur Erklärung der Unternehmensentstehung und Bestimmung von Unternehmensgrenzen und damit als umfassender Teilansatz zur Theorie der Firma<sup>246</sup> etablieren. Das breite Anwendungsfeld der Transaktionskostentheorie (und der Neuen Institutionenökonomik) verdeutlicht das folgende Zitat: „We need institutions not only to support simple exchanges in markets, but also to conduct both non-market transactions (in firms, communities, governments, and elsewhere) and complex transactions in markets (via contracts and other governance structures that are not simple exchanges.“<sup>247</sup>.

Ausgangspunkt transaktionskostentheoretischer Überlegungen und elementare Analyseeinheit ist die einzelne Transaktion, die definiert wird als Übertragung von Verfügungsrechten an Ressourcen, Sachgütern und Dienstleistungen zwischen Akteuren<sup>248</sup>: „Transactions are transfers of goods and services between technologically distinct productive stages (Williamsons, 1999).“<sup>249</sup>. Bei dieser Transaktion fallen Transaktionskosten an, die sich begrifflich abgrenzen lassen als „Informations- und Kommunikationskosten, die bei der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung wechselseitiger Leistungsbeziehungen auftreten“<sup>250</sup>. Diese Transaktionskosten sind somit bei der organisatorischen Strukturierung eines Leistungsaustausches

---

<sup>244</sup> Die Transaktionskostentheorie geht zurück auf die grundlegende Arbeit von Ronald Coase und die Fortentwicklung des Coaseschen Gedankens insbesondere durch Oliver E. Williamson und in Deutschland Arnold Picot. Vgl. Coase (1937), Williamson (1975) und (1990) sowie Picot (1982).

<sup>245</sup> Geyskens et al. (2006), S. 519.

<sup>246</sup> Nach Holmstrom/Tirole (1989), S. 65 muß eine Theorie der Firma zwei zentrale Fragen ansprechen:

a) Warum existieren Firmen (ihr Zweck)? und  
b) Wie lassen sich die Firmengrenzen bestimmen?  
Vgl. hierzu auch Conner (1991), S. 123.

<sup>247</sup> Gibbons (2010), S. 264 f.

<sup>248</sup> Alchian/Woodward (1988), S. 66 differenzieren zwischen dem Transfer von Property-Rights an Ressourcen, der keine Versprechungen hinsichtlich zukünftiger Leistungen enthält („transfer“) und einem Vertrag, der ebenfalls Property-Rights transferiert, aber in die Zukunft gerichtete Versprechungen hinsichtlich Preis, Performance etc. enthält („contract“) als den beiden wesentlichen Bestandteilen von Transaktionen im Sinne der Transaktionskostentheorie. Sie betonen, dass sich Williamson in seinen Ausführungen primär auf kontraktuelle Transaktionen bezieht.

<sup>249</sup> Nogueira/Bataglia (2012), S. 160.

<sup>250</sup> Picot/Dietl (1990), S. 178.



zu beachten und können als Koordinationskosten interpretiert werden. Sie sind abzugrenzen von den Produktionskosten, die dem Verzehr von Gütern und Produktionsfaktoren zur Erstellung betrieblicher Leistungen entsprechen<sup>251</sup> und typischerweise Personalkosten, Materialkosten, Abschreibungen auf Gebäude und Maschinen etc. umfassen. Im Rahmen einer transaktionskostentheoretischen Analyse werden oftmals die Produktionskosten unterschiedlicher institutioneller Arrangements per Annahme entweder als identisch angesehen oder es wird von der Annahme ausgegangen, dass die transaktionskostenminimale Lösung zur Strukturierung eines Leistungsaustausches gleichzeitig auch die Verwirklichung der produktionskostenminimalen Lösung bedeutet. Durch diesen theoretischen Kunstgriff wird es möglich, die Entscheidung zwischen unterschiedlichen institutionellen Einbindungsformen für die Abwicklung einer Transaktion ausschließlich anhand eines relativen Transaktionskostenvergleichs zu treffen und die Produktionskosten dabei zu vernachlässigen.

Wesentliche Einflussgrößen, die die Höhe der Transaktionskosten bei einem abzuwickelnden Leistungsaustausch bestimmen, sind<sup>252</sup>

- die Spezifität der für die Transaktion benötigten Produktionsfaktoren, der Kombinationsprozesse, die Produktionsfaktoren in Output transformieren, und der für die Erfüllung der Transaktion erstellten Sach- oder Dienstleistungen,
- die strategische Bedeutung, die die jeweiligen Produktionsfaktoren, die Kombinationsprozesse und die erstellten Leistungen für die Erreichung der unternehmerischen Ziele haben,
- die Unsicherheit (ausgedrückt in der Anzahl, dem Ausmaß und der Unvorhersehbarkeit substantieller Aufgabenänderungen), der sich die entscheidenden und handelnden Akteure bei Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und nachträglicher Anpassung der jeweiligen Transaktion (Produktionsfaktoren, Kombinationsprozess, Output) gegenübersehen und
- die Häufigkeit, mit der eine bestimmte Transaktion (Produktionsfaktoren, Kombinationsprozess, Output) ausgeführt wird.

Die maßgeblichen Aufgabenmerkmale sind dabei die beiden erstgenannten (Spezifität, strategische Bedeutung). Die beiden anderen Aufgabenmerkmale (Unsicherheit, Häufigkeit) haben demgegenüber nachrangige Bedeutung. Neben den oben genannten Aufgabenmerkmalen bestimmen weitere Einflussfaktoren die Höhe der bei einem Leistungsaustausch anfallenden Transaktionskosten. Zu nennen sind hier:

---

<sup>251</sup> Vgl. zum wertmäßigen Kostenbegriff Heinen (1988), S. 59 f., der sich auf Schmalenbachs Auffassung zum wertmäßigen Kostenbegriff beruft und als zwei Merkmale des wertmäßigen Kostenbegriffs den Güterverzehr und die Leistungsbezogenheit dieses Verzehrs anführt.

<sup>252</sup> Vgl. zum folgenden Picot (1991), Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 43 ff. sowie Picot/Dietl/Franck (1999), S. 68 ff.

- die Verhaltensmerkmale der Akteure (begrenzte Rationalität und opportunistisches Verhalten),
- die Rahmenbedingungen der Transaktion, die die sog. Transaktionsatmosphäre bilden, insbesondere in Form von sozialen Faktoren (Vertrauen und gemeinsame Werthaltungen von Transaktionspartnern versus Misstrauen und Wertdifferenzen), rechtlichen Vorgaben (z. B. Vertragsrecht, Haftungsrecht, Gewährleistungsrecht) und technologischen Infrastrukturen (z. B. Informations- und Kommunikationstechnologien), die die Transaktion erleichtern bzw. erschweren.

Aus dem Zusammenwirken der vier Aufgabenmerkmale mit den innerhalb des Modells als gegeben und unveränderlich angenommen Verhaltensannahmen der Aufgabenträger kann unter Berücksichtigung der in der Transaktionsatmosphäre liegenden, die Transaktion fördernden oder hemmenden Faktoren eine Empfehlung zur transaktionskostenminimalen Organisations- und Einbindungsform abgeleitet werden (Markt, Hierarchie, hybride Organisationsform). Organisations- und Einbindungsformen werden dabei insbesondere ausgewählt hinsichtlich ihres Potentials, opportunistisches Verhalten der Akteure zu begrenzen und Unsicherheit für die Akteure handhabbar zu machen. Ein weiteres Entscheidungskriterium sind auch die durch die jeweilige Organisationsstruktur vorgegebenen Anreizstrukturen, so dass eine effiziente, reibungslose (d. h. transaktionskostenminimale) Aufgabenerfüllung erreicht wird.

Aus der Transaktionskostentheorie lassen sich folgende Organisationsempfehlungen ableiten: Je höher die Spezifität, die strategische Bedeutung, die Unsicherheit und die Häufigkeit einer Transaktion sind, umso eher wird die Transaktion unter Einsatz von hierarchischen Koordinationsmechanismen innerhalb eines Unternehmen abgewickelt. Je schwächer die genannten Einflussgrößen ausgeprägt sind, umso eher wird die Transaktion unter Einsatz marktlicher Koordinationsmechanismen, d. h. außerhalb hierarchiegeprägter Unternehmensstrukturen abgewickelt. Bei mittlerer Ausprägung der Transaktionskosteneinflussgrößen ist eine hybride Einbindungsform (z. B. langfristige Rahmenverträge, Kooperationen, Joint Ventures) effizient. Die Aufgabenmerkmale Unsicherheit, Häufigkeit und die Transaktionsatmosphäre wirken dabei entweder als verstärkende oder als abschwächende Faktoren auf die primär durch die Aufgabenmerkmale der Spezifität und der strategischen Bedeutung bestimmte Organisationsentscheidung<sup>253</sup>.

Die Transaktionskostentheorie ist einer Vielzahl empirischer Überprüfungen unterzogen worden<sup>254</sup>. Furubotn und Richter (2008) stellen fest, dass es allein bis zum Jahr

---

<sup>253</sup> Vgl. hierzu auch die weitergehenden Ausführungen im Kapitel IV.2 zur theoretischen Fundierung von Leistungstiefenentscheidungen in dieser Arbeit.

<sup>254</sup> Vgl. Remneland-Wikhamn/Knights (2012), S. 278 sowie Furubotn/Richter (2008), S. 17 und die dort genannten empirischen Studien mit Transaktionskostenbezug. Ein Überblick wichtiger empirischer Arbeiten

Service Engineering bei technischen Dienstleistungen

Eine ökonomische Analyse der Modularisierung,  
Leistungstiefengestaltung und Systembündelung

Burr, W.

2016, XXV, 448 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-02283-9