

**Werner Nienhüser / Manuel Jans / Martin Köckeritz (2012)**

## **Grundbegriffe und Grundideen der Transaktionskostentheorie - am Beispiel von "Make-or-Buy"-Entscheidungen über Weiterbildungsmaßnahmen**

*Vorbemerkung:* Dieses Papier ist für Studierende gedacht. Manuel Jans und Werner Nienhüser hatten 2004 eine erste Fassung geschrieben, die sich interessanterweise rasch im Internet verbreitete. Die erste Version enthält allerdings einige Unklarheiten oder sogar Fehler, auf die dankenswerterweise Martin Köckeritz aufmerksam gemacht hat. Wir haben die erste Version nun in einigen Punkten überarbeitet und hoffen, dass wir damit die Grundideen der Theorie und ihrer Anwendung deutlicher gemacht haben. Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen: Es geht uns keinesfalls um einen Literaturüberblick. Die Theorie und ihre meist sehr einseitigen Anwendungen werden hier auch nicht kritisch beleuchtet. So notwendig dies ist, dazu gibt es genügend Literatur. Die Erläuterung der Theorie an einem einfachen Beispiel steht im Vordergrund.

(Nebenbei: Besonders in Hausarbeiten wird das Papier gern genutzt. Bemerkenswert wenig kreativ, aber außerordentlich dreist war (ist?) der Versuch, unser Papier unter fremdem Namen im Netz zu verkaufen (<http://tinyurl.com/takt-wn-mj>) – nicht über jede Verbreitung freut man sich.)

Im Folgenden werden die Grundbegriffe und Grundideen der Transaktionskostentheorie dargestellt. Hierbei wird insbesondere auf die Darstellung der Theorie durch Oliver E. Williamson als deren Hauptvertreter Bezug genommen (vgl. insbesondere Williamson, 1975, 1985, 1996; Williamson/Ouchi, 1981).

### **Gliederung**

1. Ausgangsproblem
2. Grundbegriffe
3. Verhaltensannahmen
4. Merkmale der Transaktion
5. Formen der Organisation des Tausches (institutionelle Arrangements)
6. Zum Verhältnis von Transaktions- und Produktionskosten: Warum gibt es Organisationen?
7. Beispiel - Weiterbildungsmaßnahme: intern oder extern?
8. Literatur

#### **1. Ausgangsproblem**

Nehmen wir an, Sie haben die Aufgabe, in einem Unternehmen darüber zu entscheiden, ob Sie die Weiterbildung für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens von einem externen Anbieter durchführen lassen oder ob Sie die Weiterbildung im eigenen Unternehmen selbst durchführen, mit festen, eigenen Mitarbeitern usw. Ein Aspekt, den Sie in Betracht ziehen, ist sicher der Preis der Dienstleistung: Was kostet die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme? Nehmen wir an, ein Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen macht Ihnen ein Angebot von 50 Tsd. Euro für die Maßnahme. Sie berechnen nun, was es kostet, die Weiterbildungsmaßnahme in Ihrem Betrieb durchzuführen. Sie berechnen die Kosten

(Stundensätze usw.) für die als Trainer einzusetzenden Mitarbeiter, für die Verwaltung (Anmeldung der Teilnehmer, Ausstellen von Bescheinigungen etc.), für die Lehrmaterialien, die Räume usw., und kommen auf 60 Tsd. Euro. Nun ist die Sache klar: die Maßnahme extern durchführen lassen, die Dienstleistung also nicht selbst erstellen (man spricht auch von „Make“) sondern einkaufen („Buy“). Oder ist die Sache nicht ganz so klar. Wird der Anbieter ggf. im nächsten Jahr seine Preise erhöhen? Geht es möglicherweise um eine Weiterbildungsmaßnahme, die Sie nur bei diesem Anbieter erhalten, und macht es deswegen Probleme, den Anbieter schnell zu wechseln? Wissen Sie, ob die Qualität der Weiterbildungsmaßnahme im nächsten Jahr noch dieselbe ist? Kostet es Sie nicht mehr viel Zeit/Geld, sich über die Qualität zu informieren, Kontrollen durchzuführen etc., wenn Sie die Dienstleistung (die Weiterbildungsmaßnahme) extern einkaufen, als wenn Sie diese intern in Ihrem Unternehmen erstellen, wo Sie „alles unter Kontrolle“ haben?

Die Transaktionskostentheorie hilft Ihnen bei solchen Entscheidungen. Sie sagt, unter welchen Bedingungen die eine oder andere Alternative (Make oder Buy) richtig (effizient) ist, und sie sagt Ihnen auch, wie Sie grundsätzlich den Vertrag mit dem Weiterbildungsinstitut zu gestalten haben (oder gestalten *können*, die Theorie enthält direkt keine Soll-Aussagen). Natürlich sagt die Theorie dies nicht für diesen und schon gar nicht für jeden konkreten Fall. Man muss die Theorie auf den konkreten Fall **anwenden**. Die Theorie ist abstrakt. Das muss sie sein, denn es ist unmöglich, alle möglichen konkreten (zukünftigen) Fälle vollständig in der Theorie „abzubilden“. Sie sind also gefragt, wenn es darum geht, mit Hilfe der Theorie den konkreten Fall zu „beleuchten“ – also eine Analyse durchzuführen – und auf dieser Grundlage eine begründete Entscheidung zu treffen.

## 2. Grundbegriffe

**Transaktionen** sind die Grundeinheiten der Analyse der Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson, 1985: 41). Eine Transaktion meint also die Übertragung von sogenannten Verfügungsrechten an Gütern und Dienstleistungen. Diese Übertragung geht dem materiellen Gütertausch in der Regel zeitlich voraus (vgl. Picot/Dietl, 1990: 178; Picot, 1982: 269): Transaktionen sind also im Prinzip die expliziten und impliziten (Vertrags-)Verhandlungen über Güter und (Dienst-)Leistungen zwischen mindestens zwei Akteuren. Die Transaktionskostentheorie erhebt den Anspruch, dass jeder Analysegegenstand, welcher sich explizit oder implizit als Vertragsproblem beschreiben lässt, der transaktionskostentheoretischen Analyse zugeführt werden kann (vgl. Williamson 1985: 41).

Bei der Anbahnung und Abwicklung von Verträgen entstehen den Akteuren **Transaktionskosten**. **Was sind Transaktionskosten?** Williamson (1985) sieht hier eine Parallele zur Reibung in physikalischen Systemen; Transaktionskosten wären demnach „Reibungen“ in sozialen Systemen, in unserem Zusammenhang: in Unternehmen. Transaktionskosten können vor und nach dem Vertragsschluss auftreten. Daher wird innerhalb der Transaktionskostentheorie von Ex ante- und Ex post-Transaktionskosten gesprochen (vgl. Williamson, 1985: 20ff.; Ebers/Gotsch, 1995: 209).

**Ex ante-Transaktionskosten** sind Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten, also Vertragsanbahnungs- und -vereinbarungskosten. **Ex post-Transaktionskosten** bestehen analytisch aus den Kosten der Überwachung, Durchsetzung und nachträglichen Anpassung der Vertragskonditionen, also aus Kontroll- und Anpassungskosten (vgl. Picot, 1982: 270). Diese werden deshalb als besonders bedeutsam angesehen, da angenommen wird, dass eine Vielzahl von Verträgen unvollständig formu-

liert sind und somit Vertragsanpassungen (und deren Kosten) wahrscheinlich werden (insbesondere im Zusammenhang mit den Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie, auf die weiter unten eingegangen wird).

Transaktionen sind dann **effizient**, wenn die Akteure diese so organisieren, dass sie - im Vergleich zu anderen Vertrags- bzw. Organisationsformen - die geringsten **Transaktions- und Produktionskosten** aufweisen (vgl. Williamson, 1985: 22; Ebers/Gotsch, 1995: 209). **Produktionskosten** sind die Kosten für die eigentliche Erstellung von Gütern und (Dienst-)Leistungen. Es wird davon ausgegangen, dass Akteure diejenige Vertrags- oder Organisationsalternative wählen, die mit den geringsten Gesamtkosten verbunden ist. Die Betriebswirtschaftslehre macht aus dieser beschreibenden und erklärenden Aussage (die uns sagt, *warum* sich Akteure so verhalten) häufig eine normative (die uns sagt, was wir tun *sollen*): „Man *soll* diejenige Vertrags- oder Organisationsalternative wählen, die mit den geringsten Gesamtkosten verbunden ist.“ Die relative Vorteilhaftigkeit einer Vertragsalternative hängt von der Summe (!) beider Kostenkategorien ab.

Zu beachten ist, dass in der Lehrbuch-Darstellung der Transaktionskostentheorie und in vielen beispielhaften Anwendungen die Produktionskosten häufig zur Vereinfachung der Analyse konstant gehalten (und somit im Prinzip aus der Analyse ausgeschlossen) werden. Man tut so, als würden sich zwei Alternativen nur in ihren Transaktionskosten unterscheiden. Man geht also von einer (impliziten) *ceteris-paribus*-Bedingung aus. Die Transaktionskostentheorie selbst nimmt dagegen an, dass eine marktliche Abwicklung – was dies genau ist, darauf kommen wir zurück – von Transaktionen tendenziell mit geringeren Produktionskosten verbunden ist. Eine nicht-marktliche Abwicklung (über Organisation bzw. Hierarchie, wie gesagt werden wir dies noch erläutern) ist bei vielen Wirtschaftswissenschaftlern und auch bei Transaktionskostentheoretikern in der Regel der Ineffizienz verdächtig. Wir werden im weiteren Verlauf der Ausführungen darauf zurückkommen (siehe Abschnitt 7). Klar sein sollte jedoch, dass sich Alternativen in der Realität meist in den Produktionskosten unterscheiden und dass man daher beide Kostengruppen gleichzeitig in die Analyse einbeziehen und bei der Entscheidung berücksichtigen muss.

### 3. Verhaltensannahmen

Die Transaktionskostentheorie geht im Rahmen ihrer Aussagen von einem bestimmten Menschenbild aus, welches sich in **drei Verhaltensannahmen** ausdrückt: Beschränkte Rationalität, Opportunismus und Risikoneutralität (vgl. Williamson, 1985: Kap.2; Ebers/Gotsch, 1995: 210).

**Beschränkte Rationalität** bedeutet, dass die Akteure aufgrund kognitiver Aufnahme- und Verarbeitungsgrenzen (sowie kommunikativer Probleme) im Ergebnis nur unvollkommen rational handeln können, obwohl sie rationales Verhalten anstreben (vgl. Williamson, 1985: 45f.; Ebers/Gotsch, 1995: 210). Im Zusammenhang mit einer unsicheren und/oder komplexen Umwelt ergeben sich hieraus Probleme für die Vertragsgestaltung, da die Akteure nicht in der Lage sind, in Verträgen sämtliche Bedingungen vollkommen zu spezifizieren, wodurch nachvertragliche „Unsicherheitszonen“ entstehen (vgl. Picot/Dietl, 1990: 179). In einem Arbeitsvertrag kann nicht immer jede Arbeitsleistung im Detail festgelegt werden; in einem Zulieferervertrag lässt sich Qualität oft nur unzureichend definieren etc.

Die Annahme des **Opportunismus** unterstellt den Akteuren, dass sie sich gegenüber ihren Vertragspartnern strategisch verhalten, also versuchen, ihre Interessen (auch gegen die Vertragsnorm) durch-

zusetzen, und dabei auch nicht vor List, Tücke und Täuschung zurückschrecken (vgl. Williamson, 1985: 47-50; Ebers/Gotsch, 1995: 210). Williamson umschreibt Opportunismus deshalb auch als „self-interest seeking with guile“ (Williamson, 1985: 47). Dabei nimmt er an, dass opportunistisches Verhalten sowohl vor (Ex ante-Opportunismus) als auch nach Vertragsschluss (Ex post-Opportunismus) auftreten kann (vgl. Williamson, 1985: 47-49). Insbesondere Ex post-Opportunismus, also der Versuch eines Akteurs, nachvertraglich sein Eigeninteresse - etwa auf der Basis von Informationsasymmetrien oder der Unvollständigkeit des Vertrages - durchzusetzen, findet in der Transaktionskostentheorie Beachtung. Das Menschenbild mit seinen praktischen Implikationen wird hier deutlich: Verträge oder Absprachen allgemein werden nur dann eingehalten, wenn die Kosten des Regelverstoßes die Kosten der Befolgung überwiegen (Ott, 2001: 89). Daher bedarf es für den jeweils anderen Vertragspartner der Absicherung gegen die Folgen des Opportunismus, wobei auch die Kosten der Absicherung mit einbezogen werden.

Die Verhaltensannahme der **Risikoneutralität** dient zur analytischen Vereinfachung. Sie unterstellt kontrafaktisch, dass die Akteure allen Vertrags- oder Organisationsalternativen hinsichtlich des Risikos neutral gegenüberstehen und sich auch untereinander nicht in ihrer Neigung, ein Risiko einzugehen, unterscheiden (vgl. Williamson, 1985: 388ff.; Ebers/Gotsch, 1995: 210). Ein Beispiel, um klarzumachen, was Risikoneutralität bedeutet: Welches Los würden Sie kaufen? Sie haben die Wahl zwischen zwei Losen, A und B. Beide kosten 10 Euro. Bei Los A können Sie 100 Euro mit einer Wahrscheinlichkeit von 50 Prozent gewinnen. Bei Los B gewinnen Sie 50 Euro mit 100prozentiger Sicherheit<sup>1</sup>. Welches Los würden Sie kaufen? (Dass niemand mit einigermaßen Verstand solche Lose *verkaufen* dürfte, ist klar.) Vermuten wir richtig, dass Sie Los B kaufen würden und nicht A? Wenn das so ist, dann sind Sie *nicht* risikoneutral, sondern risikoscheu. Der Risikoneutrale ist beiden Alternativen gegenüber indifferent, ihm ist es gleichgültig, weil beide Lose denselben erwarteten Nutzen liefern (Wert der Alternative x Wahrscheinlichkeit).

Auf Basis dieser Verhaltensannahmen leitet sich für die Gestaltung von Transaktionen folgender Ratsschlag ab: „**Organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against the hazards of opportunism**“ (Williamson, 1985: 32, im Original kursiv). Transaktionen sollen also so gestaltet werden, dass Unsicherheitsprobleme, die aus der beschränkten Rationalität resultieren, soweit wie möglich minimiert werden und zudem Schutzvorkehrungen vor dem möglicherweise opportunistischen Verhalten der Transaktionspartner getroffen werden.

#### 4. Merkmale der Transaktion

Die Kosten einer Transaktion werden im Rahmen der Transaktionskostentheorie vor dem Hintergrund der Verhaltensannahmen durch drei Faktoren beeinflusst: „The principal dimensions with respect to which transactions differ are **asset specificity**, **uncertainty**, and **frequency**. The first is the most important and most distinguishes transaction cost economics from other treatments of economic orga-

---

<sup>1</sup> Ja, richtig, das könnte man mit den Begriffen der normativen Entscheidungstheorie präziser formulieren. Wenn Sie nicht wissen, was wir meinen, sollten Sie sich dazu den Abschnitt, den Sie auch in einer Einführung in die BWL gelernt haben, nochmal ansehen.

nizations, but the other two play significant roles“ (Williamson, 1985: 52, Hervorhebungen nicht im Original).

Der **Faktorspezifität** (asset specificity) wird hierbei eine besonders große Bedeutung beigemessen. Im Laufe oder in Folge einer Transaktion kann es zu transaktionsspezifischen Investitionen in bestimmte Einsatzfaktoren kommen: So kann es z.B. notwendig sein, im Rahmen einer Transaktion in eine produktspezifische Fertigungsanlage oder in unternehmensspezifische Qualifikationen (z.B. Wissen, das sich nur auf eine einzige Fertigungsanlage oder Software bezieht und sonst nicht genutzt werden kann) zu investieren. Hierdurch können durch die damit verbundenen Spezialisierungsvorteile komparative Kostenvorteile gewonnen werden, wodurch die **Produktionskosten sinken** (vgl. Williamson, 1985: 54f.; Ebers/Gotsch, 1995: 212). **Die Transaktionskosten können aber im Gegensatz dazu durch transaktionsspezifische Investitionen steigen.** Durch zunehmende Spezifität der Einsatzfaktoren ändert sich die Beziehung zwischen den Akteuren. Der Wechsel zu einem anderen Transaktionspartner wird zunehmend schwerer, da hierdurch entweder die sogenannten **Quasi-Renten**, d.h. die Erlösdifferenz zur nächsten Verwendungsmöglichkeit der Faktoren, und/oder durch die Spezifität induzierte Kostenvorteile verloren gehen (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 212). Im Zusammenhang mit den Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie bestehen hier also für die Akteure Anreize, ex post diese besondere Abhängigkeit des Transaktionspartners auszunutzen, indem sie beispielsweise versuchen, sich die Quasi-Rente des Transaktionspartners anzueignen (indem sie z.B. höhere Preise veranschlagen), woraus erneute Verhandlungen über die Vertragskonditionen und somit höhere Transaktionskosten resultieren können (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 212; Picot/Dietl, 1990: 179f.). Das Aushandeln und Institutionalisieren von (vertraglichen) Regelungen zum Schutz vor diesem Ex post-Opportunismus verursacht ebenfalls Transaktionskosten. Diese können ex ante und/oder ex post auftreten und sind annahmegemäß umso größer, desto höher die damit verbundenen Quasi-Renten ausfallen (vgl. Picot/Dietl, 1990: 179).

Auch das Ausmaß der **Unsicherheit** (Uncertainty) als Merkmal der Transaktion beeinflusst deren Kosten. Es werden zwei Arten von Unsicherheit unterschieden: Parametrische Unsicherheit und Verhaltensunsicherheit (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 213; Williamson 1985: 57-60). **Parametrische Unsicherheit** bezeichnet die Ungewissheit über zukünftige Umweltzustände und ihre Wirkung auf die Transaktion. Aufgrund ihrer beschränkten Rationalität sind die Akteure nicht in der Lage, die Entwicklung relevanter, zukünftiger Umweltdeterminanten vorauszusehen und diese in den Vertrag bzw. die Institution einzubinden. **Verhaltensunsicherheit** basiert auf dem möglichen opportunistischen Verhalten der Akteure, welches insbesondere durch vorhandene Informationsasymmetrien, d.h. unterschiedliche Informations- und Wissensstände der Akteure, begünstigt wird. Verhaltensunsicherheit ist allerdings nur dann von Relevanz, wenn parametrische Unsicherheit vorliegt. Ist dieses nicht der Fall, können Verträge vollständig, d.h. unter Berücksichtigung aller relevanten Kontingenzen, formuliert werden. Vertragswidriges, opportunistisches Verhalten könnte dann leicht festgestellt und auch sanktioniert werden. **Beide Unsicherheitsarten haben zur Folge, dass die Ex ante- und Ex post-Transaktionskosten steigen.** Die Ex ante-Transaktionskosten steigen, da mehrere Umwelt- und Verhaltenszustände antizipiert und vereinbart werden müssen. Dieses gelingt i.d.R. nur unvollständig, was zur Folge hat, dass die Ex post-Transaktionskosten durch die Anpassungs- und Kontrollkosten steigen. Dieser Effekt wird noch durch das Vorliegen spezifischer Investitionen verstärkt, da angenommen wird, dass hierbei eine stärkere Motivation der Akteure besteht, Situationen (vertraglich) zu

spezifizieren bzw. nachzuverhandeln. **In Bezug auf die Produktionskosten wird angenommen, dass die angeführten Unsicherheitsarten keinen Einfluss auf die Kosten ausüben** (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 213).

Als dritte Kosteneinflussgröße wird die **Häufigkeit** (Frequency) der Transaktionen angenommen (vgl. Williamson, 1985: 60f.). Mit zunehmender Anzahl identischer Transaktionen besteht die Möglichkeit zur Realisierung von (Fix-)Kostendegressions-, Skalen- und Synergieeffekten. Sofern diese Potenziale genutzt werden, **sinken die Produktions- und Transaktionskosten je Transaktion mit der Zunahme identischer Transaktionen** (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 213f.). Im Vergleich zu den ersten beiden Kosteneinflussgrößen spielt die Häufigkeit innerhalb realer oder modelltheoretischer Transaktionskostenanalysen aber i.d.R. nur eine untergeordnete Rolle.

Alle anderen Einflussfaktoren der Transaktion werden in die **Transaktionsatmosphäre** verwiesen (vgl. Williamson, 1975: 37-39). Hiermit sind insbesondere politische, soziale und rechtliche Rahmenbedingungen einer Transaktion gemeint (vgl. Picot, 1991: 148). Die Bedeutung der Transaktionsatmosphäre liegt darin begründet, dass „... alternatives modes of organization sometimes differ in nontrivial atmospheric respects“ (Williamson, 1975: 38). Mit anderen Worten: Zahlreiche Rahmenbedingungen können einen Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen der Transaktionsgestaltung haben (so z.B. arbeitsrechtliche Regelungen auf die Gestaltung von Arbeitsverträgen), was sich auch unmittelbar auf die Höhe der damit verbundenen Transaktions- und Produktionskosten auswirken dürfte. Zur Vereinfachung der Analyse werden die Kostenwirkungen der Transaktionsatmosphäre aber i.d.R. analytisch ausgeklammert.

## 5. Formen der Organisation des Tausches (institutionelle Arrangements)

Vor dem Hintergrund der Verhaltensannahmen und der Merkmale der Transaktion empfiehlt die Transaktionskostentheorie nun für unterschiedliche Situationen auch unterschiedliche Vertrags- bzw. Organisationsformen, sogenannte **institutionelle Arrangements**. Je nach Ausprägung der Transaktionsmerkmale werden drei Typen institutioneller Arrangements unterschieden: Markt und Hierarchie, welche die Endpunkte eines Kontinuums von Koordinationsformen bilden. Dazwischen liegen Hybridformen, die sowohl marktliche als auch hierarchische Elemente aufweisen. Aus Vereinfachungsgründen gehen wir auf die Hybridformen nicht weiter ein.

In Situationen, in denen die Transaktion dadurch gekennzeichnet ist, dass **keine spezifischen Investitionen** getätigt werden und die **vereinbarten Leistungen leicht messbar und kontrollierbar** sind, empfiehlt die Transaktionskostentheorie den **Markt** als institutionelles Arrangement (vgl. Williamson, 1985: 73f. u. 90f., 1991: 278f.; Ebers/Gotsch, 1995: 216). Als institutionelles Arrangement zur Abwicklung der Transaktion besitzt dieser auf der Basis des (anonymen) Konkurrenzdrucks einen hohen Anreiz für die Akteure, sich vertragsgemäß zu verhalten, da auf Grund der nicht-spezifischen Leistungserstellung jederzeit der Transaktionspartner gewechselt und die Transaktion bzw. deren Koordinationsform autonom angepasst werden kann. Aufgrund des funktionalen Marktmechanismus sind zusätzliche formale Steuerungs- und Kontrollmechanismen zum Schutz vor opportunistischem Verhalten und den Folgen der beschränkten Rationalität nicht notwendig, was die Kosten der Etablierung und Nutzung des institutionellen Arrangements im Vergleich zur Hierarchie gering hält.

Die **Hierarchie** als Koordinationsform ist hingegen dann das im Vergleich effizientere institutionelle Arrangement, wenn Transaktionen mit **spezifischen Investitionen** verbunden sind und/oder die daraus resultierenden Leistungen einer relativ hohen Unsicherheit unterliegen, da sie nur **schwer messbar und kontrollierbar** sind (vgl. Williamson, 1985: 74f. u. 78, 1991: 279ff.; Ebers/Gotsch, 1995: 216f.). Hierdurch wird der Marktmechanismus wirkungsvoll außer Kraft gesetzt. Bei einem „small numbers game“ ist Wettbewerb im Extremfall deswegen nicht mehr möglich, weil es keine Alternative gibt, auf die man ausweichen könnte. Hieraus entstehen ein hoher Anreiz und auch mehr Möglichkeiten für einen Vertragspartner, sich opportunistisch zu verhalten. Das und die annahmego- gemäß (wegen der hohen Unsicherheit) unvollständig formulierten Verträge führen dazu, dass formale Steuerungs- und Kontrollmechanismen erforderlich werden, welche im Vergleich zum Markt höhere Kosten der Etablierung und Nutzung des institutionellen Arrangements verursachen.

Innerhalb der Transaktionskostentheorie wird also angenommen, dass hauptsächlich die Faktorspezi- fität und die Unsicherheit die Effizienz alternativer Organisationsformen beeinflusst. **Mit zunehmender Spezifität und (Verhaltens-)Unsicherheit werden hierarchische im Vergleich zu marktlichen Koordinationsformen effizienter**, da Hierarchielösungen die Probleme (Transaktionskosten), die sich aus der beschränkten Rationalität und dem möglichen Opportunismus der Akteure ergeben, bes- ser berücksichtigen. Durch geeignete Koordinations- und Kontrollformen lassen sich Anreize für ver- tragskonformes Verhalten setzen und Verhaltenskontrollen durchführen. sowie Anpassungen der Vertragskonditionen an geänderte Situationen vornehmen.

In der Realität sind die reinen Transaktionsformen "Markt" und Hierarchie" kaum anzutreffen. Vielmehr sind die meisten Transaktionen als Hybridformen organisiert. Diese lassen sich aber auch danach unterscheiden, ob sie nun eher auf marktliche oder eher auf hierarchische Koordinations-, Kontroll- und Anpassungsmechanismen setzen, so dass in diesen Fällen auch eher von Markt bzw. Hierarchie gesprochen werden kann.

## **6. Zum Verhältnis von Transaktions- und Produktionskosten: Warum gibt es Organisationen?**

Bei der Skizzierung der Transaktionskostentheorie haben wir uns bis hierhin an ihren Grundbaustei- nen (Akteure, Transaktionen, Arrangements) sowie deren Eigenschaften orientiert. Die Aussage(n) der Theorie, die sich aus dem Verhältnis dieser konstanten bzw. variablen Eigenschaften zueinander ableiten, wurden im Zuge dessen vorgestellt. Ziel der bisherigen Ausführungen war es, mithilfe dieser Aussagen die beispielhafte Bearbeitung eines konkreten Entscheidungsproblems vorzubereiten. Bevor wir dazu übergehen, möchten wir im vorletzten Schritt noch eine Betrachtung der wesentlichen Aussagen aus einem weiteren Blickwinkel anbieten. Dieser Blickwinkel orientiert sich am theoretisch- analytischen Ausgangspunkt der Theorie und kann dabei helfen, ihre Implikationen sowie den damit verbundenen Beitrag zur Ökonomik besser zu verstehen.

Die Transaktionskostentheorie arbeitet mit zwei **Grundkategorien von Anreizen**, die sich auf die Effizienz der Transaktionsbeziehungen auswirken:

1. **Positive Anreize (Kategorie 1)**, die sich, den Annahmen der klassischen und neoklassischen Wirtschaftstheorie entsprechend, in vollständigen Märkten entfalten. Sie bewirken dort eine Minimierung von Produktionskosten durch den Marktmechanismus. Diese positiven Anreize führen potentiell zur Realisierung des in der Transaktionsbeziehung angelegten Gesamtnutzens. Der Grund liegt in der engen Kopplung von individuellen Handlungen und Konsequenzen (Williamson, 1991: 279; Ebers/Gotsch, 1995: 286).

Das analytische Grundproblem, für das die TAKT eine Lösung anbietet, ist vor diesem Hintergrund die Frage, warum Menschen überhaupt andere, nicht-marktliche Formen der Transaktion wählen. Andere Transaktionsformen (langfristige Verträge, Hierarchien) sind nach den Annahmen der klassischen und neoklassischen Ökonomik stets der Ineffizienz verdächtig, da sie die positiven Anreize auf autonome Marktteilnehmer mindern (Williamson 1985: 150ff.). Das Verständnis der vorgeschlagenen Lösung führt über die zweite Anreizkategorie:

2. **Negative Anreize (Fehlanreize – Kategorie 2)**, die sich durch ein Abweichen von der neoklassischen Annahme der vollständigen Rationalität in Verbindung mit der Opportunismusannahme im Fall des Vorliegens transaktionsspezifischer Investitionen ergeben (Williamson, 1985: 31). Diese Anreize bewirken die absprachewidrige Aneignung von in die Transaktionsbeziehung eingebrachten Gütern und sind dem Gesamtnutzen abträglich.

Die (Lösung) Erklärung der Wahl unterschiedlicher Transaktionsformen bedarf der Berücksichtigung beider Anreizkategorien. **Welche Anreize in konkreten Transaktionsbeziehungen auf welche Weise wirksam sind, hängt von den Eigenschaften der Transaktion einerseits und der Form der Abwicklung (institutionelles Arrangement) andererseits ab.**

Bei einem hohen Ausmaß an transaktionsspezifischen Investitionen und Unsicherheit (wir bezeichnen diese Situation im Vorgriff auf Abschnitt 7 als **Konstellation 1**) wirken Fehlanreize (Kategorie 2) auf die Akteure. Der Konkurrenzmechanismus (Anbieterwechsel) funktioniert in diesem Fall nicht mehr. Der Ausgleich der fehlenden Konkurrenz ist für die Akteure mit erheblichen Transaktionskosten, im Wesentlichen Gerichtskosten, verbunden (Williamson 1991: 276). In diesem Fall werden die Akteure dazu neigen, langfristige Verträge bzw. Hierarchien als Ersatz für den Konkurrenzmechanismus zu wählen. Diese mindern zwar die positiven Anreize, **gleichen diesen negativen Effekt jedoch durch eine überproportionale Transaktionskostensparnis mehr als aus**. Hierarchische Arrangements fungieren als transaktionskosten-effizienter Gerichtersatz, sie sind in Konstellation 1 kostengünstiger (effizienter) als Märkte (Williamson, 1991: 274).

Liegt dagegen ein niedriges Ausmaß an transaktionsspezifischen Investitionen und Unsicherheit vor (**Konstellation 2**), so können die Akteure den Konkurrenzmechanismus als Sanktionsinstrument nutzen. Die Fehlanreize sind dadurch sehr niedrig. Die Abwicklung einer solchen Transaktion in einem hierarchischen- oder hybriden Arrangement würde sich hier nutzenmindernd auswirken. Die positiven Anreize (Kategorie 1) würden vermindert, was steigende Produktionskosten zur Folge hätte. Gleichzeitig stünde den mit der Einrichtung der Hierarchie verbundenen Transaktionskostensteigerung keine



Transaktionskostensparnis durch Kontrolle von Fehlanreizen gegenüber (das übernimmt ja in der 2. Konstellation der „kostenlose“ Konkurrenzmechanismus). Hierarchien sind also in der 2. Konstellation *unnötig* kostenintensiv und führen daher zu ineffizienten Formen der Transaktionsabwicklung. In diesem Fall wird die bekannte neoklassische Argumentation zur effizienzsteigernden Wirkung von Märkten in vollem Umfang wirksam.

Effizient sind nach Williamson also diejenigen Formen der Transaktionsabwicklung, die Fehlanreize (Kategorie 2) für Wirtschaftssubjekte minimieren, gleichzeitig aber die positiven Anreize (Kategorie 1) schützen. In Williamsons Worten: „From an economic point of view, the tradeoff that needs to be faced in excusing contract performance is between stronger incentives and reduced opportunism“ (Williamson, 1991: 273). Organisationen verlieren demnach, und darin liegt ein großes Verdienst Oliver Williamsons, ihren Status als – aus der Sicht der neoklassischen Wirtschaftstheorie - erklärungsbedürftige Anomalien. Sie werden vielmehr als notwendiges Übel zur Sicherung von potentiellen Kooperationsvorteilen charakterisierbar und analysierbar.

## **7. Beispiel – Weiterbildungsmaßnahme: intern oder extern?**

Kommen wir auf unser Eingangsbeispiel zurück. Ihre Aufgabe ist es, in einem Unternehmen darüber zu entscheiden, ob die Weiterbildung für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens von einem externen Anbieter durchgeführt werden soll ("Buy"-Alternative) oder ob Sie die Weiterbildung im eigenen Unternehmen mit eigenen Trainern selbst durchführen ("Make"-Alternative).

Wie gehen wir nun bei der Analyse vor, wenn wir die Transaktionskostentheorie anwenden?

Um über die Höhe der jeweiligen Transaktions- und Produktionskosten entscheiden zu können, ist es zunächst notwendig zu wissen, wie die Merkmale der Transaktion ausgeprägt sind, also ob die Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit der Transaktion jeweils nun eher hoch oder eher gering sind. Um die Vorgehensweise bei einer Transaktionskostenanalyse besser zu verdeutlichen und zu zeigen, wie die Transaktionskosten mit den jeweiligen Ausprägungen der Transaktionsmerkmale variieren, treffen wir im folgenden zwei Annahmen: Zum einen nehmen wir eine Situation an, in der sowohl die Spezifität als auch die Unsicherheit hoch sind (Konstellation 1). Zum anderen eine Situation in der die Unsicherheit und Spezifität der Weiterbildungstransaktion eher gering sind (Konstellation 2). Bei beiden Konstellationen gehen wir zusätzlich davon aus, dass die Transaktion "Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme" häufig durchgeführt wird.

Des Weiteren betrachten wir zwei Kostengruppen: die Transaktionskosten und die Produktionskosten. Die Transaktionskosten gliedern wir hierbei nochmals nach den Merkmalen der Transaktion auf.

**Konstellation 1: hohe Spezifität, hohe Unsicherheit**

	<b>Make:</b> <b>Weiterbildungsmaßnahme selbst durchführen (Nutzung des Arrangements: Organisation)</b>	<b>Buy:</b> <b>Dienstleistung (Weiterbildungsmaßnahme) einkaufen, d.h. von externen Anbietern durchführen lassen (Nutzung des Arrangements: Markt)</b>
<b>Produktionskosten</b>	60 Tsd. Euro	50 Tsd. Euro
<b>Merkmale der Transaktion und daraus folgende Transaktionskosten</b>		
<b>1. Häufigkeit</b>	Häufig	
<b>2. Spezifität</b>	Hoch, die Maßnahme ist ganz speziell auf Ihr Unternehmen ausgerichtet, z.B. Weiterbildung für eine ganz spezielle Software, die nur in Ihrem Unternehmen genutzt wird.	
Folge: Nachverhandlungen?	Keine Nachverhandlungen, bzw. interne, per Hierarchie leichter durchsetzbare Nachverhandlungen.	Nachverhandlungen sind zu erwarten, da Abhängigkeit von Anbieter besteht (nur dieser bietet die Maßnahme an).
<b>3. Unsicherheit</b>	Über die Mitarbeiter und ihre Qualitäten im eigenen Betrieb wissen Sie gut Bescheid. Es macht weniger Probleme, die Maßnahme nach drei Jahren anzupassen.	
Folge: Ex-ante und Ex-post-Transaktionskosten	<b>Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Information geringer,</li> <li>• der Kontrolle und Überwachung geringer,</li> <li>• Hierarchie: die Etablierung und Anwendung der „Hierarchie“ verursacht auch Kosten, z.B. für Beschäftigte in der Qualitätskontrolle,</li> <li>• geringere Gefahr der Qualitätsverschlechterung, keine Gefahr der Preiserhöhung</li> </ul>	<b>Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Information über den Anbieter höher,</li> <li>• der Kontrolle und Überwachung höher (z. B. Gerichtskosten),</li> <li>• komplizierte Vertragsgestaltung,</li> <li>• Gefahr der Preiserhöhung und/oder Qualitätsverschlechterung.</li> </ul>
<b>Ergebnis</b>	<b>Kosten insgesamt geringer</b>	<b>Kosten insgesamt höher</b>
	Den erhöhten Transaktionskosten (Kosten der Hierarchie) und durch Anreizverwässerung ebenfalls gestiegenen Produktionskosten steht eine kompensierende Reduktion von Fehlanreizen gegenüber.	

Wir kommen also bei **dieser** Konstellation (hohe Spezifität, hohe Unsicherheit) zu dem Ergebnis, das es effizienter ist, die Weiterbildungsmaßnahme nicht einzukaufen, sondern intern zu konzipieren und zu realisieren. Jedenfalls gilt dies dann, wenn die Produktionskosten gleich sind und die Transaktionsabwicklung über die nicht-marktliche Lösung die Fehlanreize minimiert und gleichzeitig die positiven Anreize schützt.

Modellieren wir den Fall aber etwas anders, d.h. verändern wir rein gedanklich die Annahmen, kommen wir zu anderen Ergebnissen. Was ändern wir? **Wir** nehmen nun an, es gehe um eine „Allerwelts“-Weiterbildung (z. B. Schweißer-Lehrgang“), der nicht speziell auf Ihr Unternehmen ausgerichtet ist.

**Konstellation 2: geringe Spezifität, geringe Unsicherheit**

	<b>Make:</b> <b>Weiterbildungsmaßnahme selbst durchführen (Nutzung des Arrangements: Organisation)</b>	<b>Buy:</b> <b>Dienstleistung (Weiterbildungsmaßnahme) einkaufen, d.h. von externen Anbietern durchführen lassen (Nutzung des Arrangements: Markt)</b>
<b>Produktionskosten</b>	60 Tsd. Euro	50 Tsd. Euro
<b>Merkmale der Transaktion und daraus folgende Transaktionskosten</b>		
<b>1. Häufigkeit</b>	Häufig	
<b>2. Spezifität</b>	Gering, die Maßnahme ist eine „Allerwelts“-Weiterbildung (z. B. Schweißer-Lehrgang“) und damit nicht speziell auf Ihr Unternehmen ausgerichtet	
Folge: Nachverhandlungen?	Keine Nachverhandlungen, bzw. interne, leichter handhabbare Nachverhandlungen	Keine Nachverhandlungen zu erwarten, da keine Abhängigkeit von Anbieter besteht (der Anbieter kann ohne Weiteres gewechselt werden)
<b>3. Unsicherheit</b>	Über die Mitarbeiter und ihre Qualitäten im eigenen Betrieb wissen Sie gut Bescheid. Es macht weniger Problem, die Maßnahme nach drei Jahren anzupassen.	
Folge: Ex-ante und Ex-post-Transaktionskosten	<p>Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarchie ohne echten Kontrollbedarf, aber mit entsprechenden Kosten</li> <li>geringere Gefahr der Qualitätsverschlechterung, keine Gefahr der Preiserhöhung (trotzdem Kontrollkosten).</li> </ul>	<p>Sie kennen den Anbieter nicht. Sie wissen auch nicht, ob Sie die Weiterbildungsmaßnahme in drei Jahren noch in dieser Form benötigen. Aber eine Vertragskündigung ist hier problemlos, bei Anpassungen kann man auch mit vielen anderen Anbietern verhandeln, es gibt Konkurrenz.</p> <p>Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>der Information über den Anbieter sind kaum relevant,</li> <li>der Kontrolle und Überwachung kaum von Bedeutung, da Anbieter leicht gewechselt werden kann, außerdem ist die Schweißer-Weiterbildung weitgehend standardisiert, Anbieter sind vergleichbar; Qualitätsprobleme werden leicht entdeckt,</li> <li>einfache Vertragsgestaltung,</li> <li>Gefahr der Preiserhöhung und/oder Qualitätsverschlechterung besteht zwar prinzipiell, ist aber leicht reduzierbar, denn man kann den Anbieter wechseln.</li> </ul>
<b>Ergebnis</b>	<b>Kosten insgesamt höher</b>	<b>Kosten insgesamt geringer</b>
	Den erhöhten Transaktionskosten (Kosten der Hierarchie) und durch Anreizverwässerung ebenfalls gestiegenen Produktionskosten steht <i>keine</i> kompensierende Reduktion von Fehlanreizen gegenüber.	

Sie sehen, die Transaktionskosten haben wir nicht vollständig quantifiziert, sondern nur in den Relationen geschätzt. Es handelt sich also um einen relativen, ordinalen Kostenvergleich.

Es sind selbstverständlich auch noch andere Konstellationen möglich: Die Häufigkeit der Transaktion spielt eine Rolle. Wenn wir die Weiterbildung nur einmal benötigen, dann werden externe Anbieter (bei sonst gleichen Bedingungen) im Allgemeinen kostengünstiger, da wir ja „Einrichtungskosten“ für die Weiterbildung nur auf eine geringe Zahl von Maßnahmen verteilen können und damit die Produktionskosten (relativ) hoch sind. Außerdem können die Ausprägungen bei der Spezifität und Unsicherheit „gemischt“ sein (hohe Unsicherheit bei geringer Spezifität, geringe Unsicherheit bei hoher Spezifität).

Diese von uns nicht beschriebenen Fälle sollten Sie aber nun auch selber modellieren (durchspielen, mehr ist modellieren im Prinzip nicht) können.

## 8. Literatur

- Ebers, M./Gotsch, W. (1995): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien, 2., überarb. Aufl., Stuttgart u.a., 1995, S.185-235
- Nienhüser, W. (1989): Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre. Probleme der Entwicklung und Prüfung technologischer Aussagen, Stuttgart 1989
- Ott, N. (2001): Organisationssoziologie versus Organisationsökonomik – eine kritische Sicht, in: Pies, I./Leschke, M. (Hg.): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, Tübingen, 2001, S. 89-93.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42.Jg.,1982, Nr. 2, S.267-284
- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büselmann, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart, 1991, S.143-170
- Picot, A./Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19.Jg., 1990, H. 4, S.178-184
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications, New York/London
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, New York u.a.
- Williamson, O.E. (1991): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives, in: Administrative Science Quarterly, Vol.36, 1991, No.2, S.269-296
- Williamson, O.E./Ouchi, W.G. (1981): The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects, in: Van den Ven, A./Joyce, W.F. (Eds.): Perspectives on Organization Design and Behavior, New York, 1981, S.347-370