

John Roberts

Management

Über die Gestaltung effektiver Organisationen

„Niemand ist wirklich fit für die Führung eines modernen Unternehmens, bevor er nicht dieses Buch gelesen hat.“

The Economist

The
Economist:
„Bestes
Business-
Buch“



PEARSON
Business

KAPITEL 3

Wesen und Zweck des Unternehmens

■ Gründe und Arten des Marktversagens	75
■ Unternehmen kontra Märkte	82
■ Das Wesen des Unternehmens	94
■ Kooperation und Initiative	96
Anmerkungen	103

»» Warum gibt es Unternehmen? Was macht ihr grundlegendes Wesen und ihren Zweck aus? Die Antworten auf diese scheinbar akademischen Fragen sind von wesentlicher praktischer Bedeutung. Unser Ziel ist es, die Gestaltung gewerblicher Unternehmen zu verstehen und Erkenntnisse über Veränderungen zu gewinnen, die sich darin manifestieren, wie Unternehmen organisiert und geleitet werden. Ein klares Verständnis von Wesen und Zweck des Unternehmens als Institution ist unerlässlich, um dieses Ziel zu erreichen.

Die Antwort liegt auf der Hand: Unternehmen existieren, um die wirtschaftliche Aktivität von Menschen zu koordinieren und zu motivieren. Wie Adam Smith (1776/1937) in seiner berühmten Abhandlung über eine Nadelfabrik feststellte, erzielen Massenproduktion und Lerneffekte einen enormen Effizienzgewinn, wenn Individuen sich auf bestimmte Produktionsaktivitäten spezialisieren (das Prinzip der Arbeitsteilung). Doch sobald sich Menschen spezialisieren, werden sie voneinander abhängig. Schließlich produziert niemand mehr für sich allein all die Dinge, die zum Überleben notwendig sind – ganz zu schweigen von Dingen für ein Leben in Wohlstand.

Tatsächlich produziert in einer modernen Wirtschaft ein Individuum an seinem Arbeitsplatz meistens nichts, was es persönlich konsumieren möchte. Stattdessen tauscht es die begrenzte Menge an Dingen, die es herstellt, gegen eine riesige Auswahl von Gütern und Dienstleistungen, die es wirklich haben möchte und die andere her- bzw. bereitstellen. Diese wechselseitigen Abhängigkeiten begründen die Notwendigkeit, die Aktivitäten verschiedener Individuen zu koordinieren und zu motivieren. <<

Koordination bedeutet, dass alle notwendigen Aufgaben ohne sinnlose doppelte Arbeit vollständig erledigt werden. Darüber hinaus soll sie sicherstellen, dass die Aufgaben effizient, von den richtigen Personen, auf die richtige Art und Weise, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort erledigt werden. Schließlich setzt Koordination auch voraus, dass die bearbeiteten Aufgaben selbst tatsächlich die richtigen sind.

Im Unternehmenskontext bedeutet dies, dass die durch die Strategie vorgegebenen Aktivitäten in einer Weise realisiert werden, die die Kosten minimiert. Zugleich soll die Strategie so viel Wert wie möglich schaffen. Die richtige Koordination ist offensichtlich eine wichtige Aufgabe, selbst in relativ einfachen Prozessen. Betrachtet man dieses Thema allerdings im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang, erweist es sich als beängstigend komplex.

Motivation kann ebenfalls zu einem Problem werden. Es liegt nicht automatisch im Interesse der Individuen oder Gruppen, sich im Sinn einer optimalen Koordination zu verhalten. Grundsätzlich können wir davon ausgehen, dass Menschen bis zu einem gewissen Grad egoistisch sind. Damit leugnet niemand altruistische Elemente, aber ein reiner Altruismus ist unwahrscheinlich. Die überwiegende Zahl der Menschen streben nach mehr von den Gütern, die sie schätzen, selbst wenn dadurch andere um deren Genuss gebracht werden.

Weiter wird die Mehrzahl versuchen, möglichst viele Ausgaben für wirtschaftliche Aktivitäten zu vermeiden, selbst wenn andere deshalb höhere Kosten tragen müssen. Wegen der wechselseitigen Abhängigkeiten kann das Bestreben einzelner, mehr Vorteile zu erlangen und die Kosten zu senken, dazu führen, dass alle anderen, darunter auch sie selbst, wesentlich schlechter gestellt werden. In diesen Fällen müssen Menschen zu einem Verhalten motiviert werden, das zu einer koordinierten Lösung führt.

Natürlich sind Märkte, wie Smith bereits anmerkte, ein überaus geeignetes Mittel, um Koordinations- und Motivationsfragen zu klären, die sich aus den Abhängigkeiten als Folge von Spezialisierung und Arbeitsteilung ergeben. Institutionen des Marktes überlassen es Individuen, eigenützige Interessen zu verfolgen. Allerdings beeinflussen sie deren Entscheidungen mittels der Preise, die sie zahlen und selbst erzielen.

Ein gut funktionierender Markt sorgt dafür, dass die gegenseitigen Abhängigkeiten unter Marktteilnehmern vollkommen „verinnerlicht“ werden. Eine solche Abhängigkeit bedeutet, dass die Entscheidungen und Handlungen einer Person sich auf andere Menschen auswirken. Egoistisches Verhalten würde dann potenziell zu Ineffizienz führen, weil der Entscheidungsträger nur jene Kosten und Vorteile steuern würde, die sich auf ihn persönlich positiv auswirken. In gut funktionierenden Märkten ist jedoch jedermann verpflichtet, so zu handeln, dass die Gesamtheit etwas davon hat.

Dies spiegelt sich in den Preisen wider, die diese Person zahlt. Preise für Güter berücksichtigen in gut funktionierenden Märkten sowohl die Vorteile für den Käufer als auch die für den Verkäufer. Über den Preis gesteuerte Entscheidungen stellen ein Gleichgewicht zwischen diesen Grenzkosten und Vorteilen her (wie aus Gründen der Effizienz erforderlich). Im Wesentlichen signalisieren Marktpreise, was *wann*, *wo*, *wie* und *von wem* getan werden muss. Hierdurch erreichen Märkte ohne jedes bewusste, zentrale Planen einen bemerkenswerten Grad an Koordination.

Eines der wichtigsten Ergebnisse der Wirtschaftstheorie ist Folgendes: Wenn alle relevanten Märkte existieren und wettbewerbsfähig sind, ist die Zuordnung von Ressourcen, die sich aus einer vollständigen Markträu-

mung ergibt, tatsächlich effizient. Es gibt keine Umstrukturierung wirtschaftlicher Aktivitäten, die ohne Widerstand hingenommen würde. Stattdessen muss jede Veränderung dessen, was der Markt erzeugt, zumindest einer Person schaden.

Überdies liefern Märkte intensive individuelle Anreize für Innovationen, Investitionen und Einsatz. Sie erfordern minimale Mengen an formaler Kommunikation über Chancen, Bedürfnisse und Ressourcen. Auch bieten sie ein unvergleichliches Maß an individueller Freiheit und persönlichem Ermessenspielraum. Es gibt triftige Gründe, Märkte zur Koordination und Motivation zu nutzen.

Nobelpreisträger Ronald Coase (1960) argumentierte hierzu wie folgt: Selbst wenn formale, organisierte und wettbewerbsfähige Märkte nicht existieren, kann direktes Verhandeln unter den voneinander abhängigen Parteien Ergebnisse mit gleicher Effizienz erzielen. Dies geschieht wiederum ohne bewusstes, zentrales Planen; jeder Beteiligte verfolgt ausschließlich seine eigenen Interessen.

Die Logik dahinter ist klar: Unterstellen Sie, dass alle betroffenen Parteien sich treffen und frei verhandeln könnten, wobei eindeutig festgelegt ist, welche Konsequenzen es hätte, sich nicht zu einigen (z.B. wegen freidurchsetzbarer Eigentumsrechte). Dann hätten die Parteien jeden Grund, eine Einigung zu erzielen, die im zuvor genannten Sinn effizient ist – eine, die es unmöglich macht, eine der Parteien besser zu stellen, ohne dabei einer anderen zu schaden. Andererseits kann es vorteilhaft sein, diesen Handel zu revidieren.

Wenn freiwillige Geschäfte zwischen eigenständigen Parteien so gut funktionieren, warum wählen wir dann Unternehmen, um wirtschaftliche Aktivität zu koordinieren und zu motivieren – insbesondere in dem Ausmaß, in dem wir das tun? Schließlich stellte der Nobelpreisträger Herbert Simon (1991) fest, dass selbst in den am stärksten marktorientierten Ökonomien der Löwenanteil wirtschaftlicher Aktivität innerhalb formaler, geleiteter Organisationen stattfindet anstatt durch Austausch auf den Märkten.

So schätzt John McMillan (2002: 168|9), dass weniger als ein Drittel aller Transaktionen in der US-Wirtschaft auf Märkten stattfindet und dagegen mehr als 70 Prozent innerhalb von Firmen. Koordination und Motivation werden demnach in erster Linie durch Firmen bewirkt statt durch Preissysteme oder Verhandlungen zwischen Individuen. Warum?

Eine Antwort auf diese Frage lieferte ein weiterer Nobelpreisträger, Kenneth Arrow (1974). Er spricht davon, dass Märkte manchmal einfach nicht funktionierten. Es komme zu einem „Marktversagen“. Es könne

passieren, dass Märkte aufhören zu existieren, nicht wettbewerbsfähig sind oder nicht angemessen geräumt werden.

Unter diesen Bedingungen verinnerlichen Menschen ihre wechselseitigen Abhängigkeiten kaum – in ihrem egoistischen Verhalten denken sie nicht an die Kosten, die anderen entstehen, und an die Vorteile, die andere erzielen. Infolgedessen kann es geschehen, dass mögliche Veränderungen bei der Zuweisung von Ressourcen nicht stattfinden. Wenn Märkte es versäumen, eine effiziente Lösung für ihre Koordinations- und Motivationsprobleme zu finden, könnten andere Mechanismen dafür besser geeignet sein und daher den Markt ersetzen. Solch eine Alternative ist grundsätzlich das Unternehmen.¹

Dieser These folgend sollte wirtschaftliche Aktivität dann innerhalb des Unternehmens stattfinden, wenn sie einen besseren Weg als der Markt bietet. Wann könnte dieser Fall eintreten? Dazu müssen wir verstehen, wie Marktversagen zustandekommt und unter welchen Umständen Unternehmen besser funktionieren.

Gründe und Arten des Marktversagens

Die Mikroökonomie hat eine Reihe von Umständen aufgezeigt, die ein Marktversagen² wahrscheinlich machen und Gründe dafür liefern, warum andere Konstellationen vorzuziehen sind. Zu den bekanntesten zählen Monopole oder andere Arten der Wettbewerbsbeschränkung, sei es durch geheime Absprachen oder weil Eintrittsschranken bzw. Auflagen die Mitbewerberzahl begrenzen. Unter solchen Umständen beschränkt man sich normalerweise darauf, die Gewinne zu erhöhen. Dies schadet der Effizienz, da die Verluste an Kunden aufgrund höherer Preise und des zuvor festgelegten Mehrwerts in der Regel die zusätzlichen Gewinne für den Monopolisten übersteigen. Sind die Kosten für die interne Beschaffung der monopolisierten Ware jedoch wirtschaftlich tragbar, kann dies für den Kunden günstiger sein.

Öffentliche Güter sind ein weiteres klassisches Beispiel dafür, in welchen Bereichen Märkte nicht gut funktionieren. Öffentliche Güter sind solche, bei denen der Güterkonsum durch eine Partei nicht die Menge der anderen zur Verfügung stehenden Güter reduziert. Im Extremfall kann dies sogar bedeuten, dass die Bereitstellung des Guts für eine Person erfordert, dass es auch allen anderen zugänglich gemacht wird. Die erste Eigenschaft wird als *Nicht-Rivalität* beim Konsum bezeichnet, die zweite als *Nicht-Ausschließbarkeit*.

Ein Beispiel für ein nicht ausschließbares öffentliches Gut ist die nationale Verteidigung: Wenn eine Person in einem bestimmten Gebiet sie erhält, erhalten auch alle anderen sie. Die Ausstrahlung von Fernsehprogrammen ist ein Beispiel für ausschließbare öffentliche Güter. Empfängt eine Person das Sendesignal, mindert dies nicht die Verfügbarkeit des Signals für andere. Allerdings kann das Signal verschlüsselt werden, um zu verhindern, dass Teilnehmer ohne Dekodiergerät das entsprechende Fernsehprogramm sehen können. Eine einfache Marktgestaltung funktioniert bei öffentlichen Gütern nicht gut, weil die Güter, die eine Person erwirbt, automatisch auch allen anderen zur Verfügung stehen (im Fall der Nicht-Ausschließbarkeit). Es besteht die Gefahr, dass andere unentgeltliche Nutznießer dieser Güter werden.

Andererseits entspricht der persönliche Nutzen, den jemand aus seiner Entscheidung gewinnt, ein öffentliches Gut zu erwerben oder zur Verfügung zu stellen, nur einem Bruchteil der Gesamtnutzen und führt so zur Unterversorgung. Die Ineffizienz ausschließbarer öffentlicher Güter besteht darin, dass Ressourcen aufgewendet werden müssen, um die Nichtzahler von deren Nutzung auszuschließen. Nur so lassen die Menschen sich dazu bewegen, dafür zu zahlen. Sobald das öffentliche Gut jedoch geschaffen wurde, kann dieser zusätzliche Nutzen allen kostenfrei zur Verfügung gestellt werden, wodurch sich der Gesamtnutzen aus diesen Gütern ohne Einzelkosten erhöht.

Da Information häufig die Eigenschaften eines ausschließbaren öffentlichen Guts besitzt, bergen Informationsmärkte erwartungsgemäß Probleme. Tatsächlich sind die Probleme beim Verkauf von Information besonders gravierend. Wie soll der Käufer den Wert der angebotenen Information beurteilen können? Ein privates Gut kann man ansehen und ausprobieren. Bietet jedoch der Verkäufer von Information solche Optionen an, erhält der Käufer den Wert, ohne eine Gegenleistung dafür zu erbringen. Die Information kann ihm schließlich nicht mehr genommen werden, ob er dafür gezahlt hat oder nicht.

Manchmal wird die Information so kodiert und verpackt, dass sie leichter ausschließbar wird. Beispielsweise kann man potenziellen Kunden erlauben, eine Datenbank oder ein Computerprogramm auszuprobieren, und ihnen das Produkt wieder abnehmen, wenn sie dafür nicht bezahlen wollen. In anderen Fällen lässt sich ein Patent anmelden und durchsetzen. Aber grundsätzlich gibt es Probleme mit dieser Konstellation. Die Gefahr der Unwirtschaftlichkeit existiert weiterhin.

Öffentliche Güter stellen eine extreme Form der *Externalität* dar. Eine Externalität existiert, wenn die Handlungen einer Person das Wohlergehen anderer beeinflussen und es für diese Person keinerlei Anreize gibt,

diese Auswirkung ihres Handelns zu berücksichtigen; d.h., sie wird nicht für die Kosten und Vorteile der gewählten Handlungen zur Rechenschaft gezogen. Aus diesem Grund führen Externalitäten zu Ineffizienzen.

Die klassischen Beispiele befassen sich mit solchen Entscheidungen wie der, mit einem umweltschädlichen Fahrzeug über verstopfte Straßen zur Arbeit zu fahren. Aber auch in der Wirtschaft gibt es Externalitäten. So besteht die Gefahr, dass verschiedene Geschäftsbereiche ein gemeinsames, firmeneigenes Gut missbrauchen, das allen zur Verfügung steht, wie z.B. ein gemeinsames Markenzeichen. Weil sich die Vorteile aus dem Markenschutz auf alle auswirken, die sie nutzen, wogegen die Kosten für ihren Aufbau und Schutz von wenigen getragen werden, gibt es nur unzureichende Anreize, um in Aufbau und Pflege der Marke zu investieren.

Das von Coase vorgebrachte Argument, dass direktes Verhandeln unpersönliche Geschäfte ersetzen kann, um Effizienz zu erreichen, wurde ausdrücklich für den Umgang mit Externalitäten formuliert. Der Forscher zitierte u.a. Beispiele wie das folgende: Der durch Züge verursachte Rußpartikelaustritt oder das Entflammen durch Funkenflug erhöhen die Kosten eines Reinigungsunternehmens, das Kleidung an der frischen Luft trocknen ließ (Coase 1960). Coase argumentierte, dass Verhandlungen dann zu einem wirtschaftlichen Ergebnis führen würden, wenn die Eigentumsrechte vernünftig etabliert und durchsetzbar wären. Das hieße beispielsweise: Wenn der Zugbetreiber das Recht zur Luftverschmutzung hat, eine Reduzierung der Emissionen jedoch günstiger wäre als die erneute Reinigung der verschmutzten Teile, bezahlt die Reinigungsfirma den Zugbetreiber für die Reduktion des Rußpartikelaustritts.

Ein ähnliches Argument trifft auf das Beispiel des Monopols zu: Es gibt keinen offenkundigen Grund für einen Monopolisten, ein Verhalten zu zeigen, das Werte zerstört. Stattdessen sollte er mit potenziellen Kunden verhandeln. Wenn die Argumente von Coase stichhaltig sind, werden die betroffenen Parteien eine wirtschaftlich effiziente Übereinkunft treffen.

Die Frage ist nun: Warum funktioniert solch ein Verhandeln nicht unbedingt? Eine Antwort ist: Es liegt an den Kosten, um die relevanten Parteien zu identifizieren, sie zum Verhandeln an einen Tisch zu bringen, die Bedingungen festzulegen und die Übereinkunft durchzusetzen. Einige dieser Schritte sind mit Informationsproblemen behaftet.

Tatsächlich hat sich die Forschung in der jüngeren Vergangenheit sehr stark Informationsproblemen gewidmet, beispielsweise als Ursache für Markt- oder Verhandlungsversagen. Die Autoren James Mirrlees, George Akerlof, Michael Spence und Joseph Stiglitz erhielten Nobelpreise für ihre Beiträge.

Einige besonders wichtige Umstände, die zu Marktversagen führen, entstehen aufgrund von informatorischen Asymmetrien. Stellen Sie sich z.B. vor, Verkäufer seien besser über die Qualität der angebotenen Gegenstände informiert als die Käufer. Oder denken Sie an Gebrauchtwagen: Der Eigentümer ist natürlich wesentlich besser über die Qualität seines Wagens informiert als jeder potenzielle Käufer. In diesem Fall müssen die Käufer aufpassen, dass sie am Ende nicht ein qualitativ minderwertiges Auto erwerben – ein Schrottauto zu einem unangemessenen Preis, weil der Verkäufer falsche Angaben über den Zustand gemacht hat. Daher werden die Käufer Ressourcen aufwenden, um die Qualität der ihnen angebotenen Waren zu ermitteln, während die Verkäufer hochwertiger Waren demonstrieren wollen, dass der hohe Preis zu Recht gefordert wird (Spence 1973). Jede dieser Aktivitäten verursacht Kosten, schafft aber nicht direkt Wert und führt so zu einer alles andere als effizienten Allokation.

Diese Ineffizienz kann sogar noch schwerwiegender sein, als es die alleinige Verschwendung von Ressourcen beim Herausfiltern und Signalisieren von Qualität ist. Der Handel kann nämlich nahezu vollkommen zum Erliegen kommen (Akerlof 1970). Falls es nicht möglich ist, die Informationsasymmetrie zu eliminieren, werden die Käufer sich weigern, mehr als den Preis zu bezahlen, den sie für angemessen halten. Dieser Wert stellt einen Mittelwert der verschiedenen Qualitätsniveaus dar, die sie erwarten.

Das kann dazu führen, dass die hochwertigsten Waren gar nicht angeboten werden, weil sie nur einen mittelmäßigen Preis erzielen würden, der nicht ihrem tatsächlichen Wert entspricht. Infolgedessen sind die angebotenen Qualitäten schlechter als das, was potenziell verfügbar wäre. Weil die offerierte Produktauswahl nicht repräsentativ ist für die ihr zugrunde liegende Qualitätsverteilung, sondern es sich vielmehr um eine *Antiselektion*³ handelt, wird die Zahlungsbereitschaft der Käufer sogar noch weiter sinken. Dann werden noch mehr potenzielle Verkäufer relativ hochwertiger Waren nicht mehr gewillt sein, zu niedrigeren Preisen zu verkaufen.

Die Konsequenz kann sein, dass nur noch Waren von extrem schlechter Qualität erhältlich sind. Märkte für qualitativ hochwertige Produkte hören auf zu existieren, obgleich die Käufer solche Produkte gern kaufen und für garantierte Qualität auch zahlen würden.

Eine zweite Form der informatorischen Asymmetrie, die zum Marktversagen führen kann, basiert auf der eingeschränkten Fähigkeit, das Verhalten der Marktpartner zu beobachten. So ist ein Verhandlungspartner nicht in der Lage festzustellen, ob sich der andere an die Vereinbarung hält. Das Problem des *subjektiven Risikos*⁴ entsteht: Besucht ein Außendienstmitarbeiter wirklich Kunden oder spielt er gerade Golf? Denkt ein

Knowledge Worker gerade über seine Aufgabe nach oder über etwas ganz anderes? Setzt sich mein Anwalt tatsächlich nach Kräften für mich ein oder ist sein Vorgehen halbherzig und oberflächlich?

Ähnliche Probleme entstehen, wenn die von Beauftragten gesammelten Informationen Verhaltensweisen nahe legen, die für den Auftraggeber nicht nachvollziehbar sind. Ist die Empfehlung meines Brokers wirklich gut oder will er nur die Provision einstreichen? Verweigert man mir eine bestimmte Behandlungsmethode, weil sie nicht hilft oder weil die Versicherung die Kosten für sie nicht übernimmt?

Unter derartigen Bedingungen können die Parteien keine Verträge schließen, die direkt ihre Bedenken berücksichtigen. Folglich können Märkte für die direkt relevanten Waren und Dienstleistungen auch nicht existieren. Stattdessen müssen die Beteiligten sich damit zufrieden geben, die Leistung indirekt und wenig präzise zu messen, und Verträge auf Verdachtsbasis anstelle positiver Kriterien schließen. Hierdurch entstehen verschiedene Arten von Ineffizienzen: eine Fehlallokation von Risiken, ein ineffizient niedriges Einsatzniveau, Ausgaben für Überwachung und Manipulation der Leistungsmessung usw. (Wir befassen uns in Kapitel 4 eingehender mit dem Problem des subjektiven Risikos.)

Die Probleme lassen sich nicht automatisch dadurch lösen, dass man Transaktionen, die der Antiselektion und dem subjektiven Risiko unterliegen, vom Markt entfernt und in eine andere Organisationsform bringt. Dennoch könnten andere Vereinbarungsformen besser geeignet sein als der Markt und es mag sich lohnen, sie auszuprobieren.

Zahlreiche Untersuchungen jüngerer Datums befassen sich mit einem anderen Problem bei der Durchsetzung von Vereinbarungen. Die jeweiligen Parteien müssen feststellen können, ob die Vereinbarung nicht eingehalten wurde, sofern sie sich bei der Durchsetzung ihrer vertraglichen Rechte auf dritte Parteien verlassen. Situationen, in denen eine solche externe Nachprüfbarkeit schwierig ist, sind leicht vorstellbar: Beide Parteien einer Vereinbarung wollen genau wissen, was der andere unternommen hat. Dennoch gibt es keinen unmissverständlichen und eindeutigen Weg, diese Fakten zu vermitteln. In solchen Fällen existieren zwei Möglichkeiten: Entweder kommen eben keine sinnvollen Vereinbarungen über die unklaren Punkte zustande oder die Vereinbarungen müssen sich „von selbst erfüllen“, d.h., die Parteien müssen anerkennen, dass es in ihrem eigenen Interesse liegt, sich an die Vereinbarung zu halten – selbst dann, wenn keine Anreize dazu existieren. Einfache, marktgemäße Vereinbarungen bieten allerdings nur selten solche Optionen.

Hiermit verwandt sind die Probleme des Engagements. Ein einfaches Beispiel ist die kostspielige Durchsetzung eines Vertrags. Bei diesen Kosten

kann es sich um Gebühren, Gerichtskosten und den Wert des Zeitaufwands von Managern handeln, die allesamt die Vorteile im Fall eines Prozessgewinns überwiegen können. Wenn es für Parteien keinerlei Anreiz gibt, auf der Durchsetzung einer Vereinbarung zu bestehen, können Verträge ihre Wirksamkeit verlieren. Wenn die Durchsetzung vertraglicher Vereinbarungen teuer ist, können beide Seiten durch strafbare Vertragsverletzungen verlieren. Fehlen der unterlegenen Partei die Mittel für die Strafzahlungen, bleiben Missachtungen der Vereinbarung wohlmöglich ungeahndet. Sie lassen sich also folglich nicht verhindern, was sich wiederum auf die realistisch möglichen Ergebnisse des Vertrags auswirken kann.⁵

Ein subtileres, aber auch elementares Problem bezüglich des Engagements entsteht, wenn Aktivitäten, die der Vereinbarung entsprechen, die Anreize verändern, sich an die übrigen Vertragsbedingungen zu halten. Dies kann zu einer Situation führen, in der beide Parteien froh wären, wenn sie die Bedingungen neu verhandeln könnten. Doch allein die Möglichkeit, dass die ausgehandelten Anreize erneut diskutiert werden, kann eine Neuverhandlung unattraktiv machen.

Stellen Sie sich beispielsweise vor, ein Angestellter erhält ein stark leistungsabhängiges Gehalt. Gehen Sie weiter davon aus, dass die Leistung nicht vollständig der Kontrolle dieses Angestellten, sondern stattdessen Schwankungen unterliegt, die durch äußere Umstände bedingt sind. Noch bevor die Ergebnisse seiner Arbeit bekannt sind, ist es sinnlos, ihm das gesamte Risiko aufzuerlegen (durch die leistungsbasierte Bezahlung wird nämlich suggeriert, dass der Angestellte dieses Risiko trägt). An diesem Punkt gibt es keine weitere Möglichkeit zur Motivation und dennoch ist es teuer, den Angestellten über seine Entlohnung weiterhin das Risiko tragen zu lassen, falls er risikoscheu ist.

Sowohl für den Angestellten als auch für das Unternehmen wäre es vorteilhaft, die bisherige Vergütung durch ein Festgehalt zu ersetzen, das etwas niedriger ist als die bisherige Entlohnung. Das Unternehmen spart vorweg Geld und der Angestellte trägt nicht länger das Risiko. Falls für den Angestellten jedoch absehbar ist, dass Neuverhandlungen mit dieser Absicht wahrscheinlich sind, ist er möglicherweise nicht länger motiviert, sich am Arbeitsplatz voll einzusetzen.

Es können auch Situationen entstehen, in denen Neuverhandlungen im Wesentlichen unter Zwang stattfinden. Beispielsweise gehen zwei Unternehmen miteinander eine Lieferantenbeziehung ein, in deren Verlauf der Käufer vom Verkäufer abhängig wird, da kein anderer Lieferant die Anforderungen des Käufers erfüllen kann. Diese Konstellation kann den Verkäufer in die Lage versetzen, den Käufer unter Druck zu setzen. Er

könnte eine Neuverhandlung der ursprünglichen Vertragskonditionen in seinem eigenen Interesse erzwingen. Diese Art des Verhandeln kann kostspielig werden und die Beziehung zerbricht vielleicht daran. Mehr noch: Allein die vorhersehbare Möglichkeit einer späteren Neuverhandlung mit verschärfter Zielsetzung kann verhindern, dass die Beziehung überhaupt erst zustande kommt (Williamson 1975; Klein, Crawford und Alchian 1978).

Die Probleme entstehen, da es kaum möglich ist, sich gegen eine Neuverhandlung zu entscheiden. Warum ist diese Entscheidung so problematisch? Der Hauptgrund liegt darin, dass die Gerichte (zumindest in den USA) die Klausel „Keine Neuverhandlung“ in einem Vertrag grundsätzlich als nicht rechtswirksam beurteilen. Wenn die Parteien übereinkommen, neu zu verhandeln, dann können sie dies tun – ganz gleich, worauf sie sich im Rahmen einer vorangegangenen Vereinbarung geeinigt hatten. Es besteht kein Zweifel daran, dass solch eine Politik wünschenswert ist, aber selbst wenn sie nicht existiert, kann es schwer sein, Neuverhandlungen zu verhindern. In vielen Fällen gibt es keine dritte Partei, die ein Interesse an der Durchsetzung einer vorangegangenen Vereinbarung hat, und keine der Vertragsparteien wäre daran interessiert, wenn eine Neuverhandlung für beide Seiten doch vorteilhaft ist.

Weil darüber hinaus auch jeder Vertrag notwendigerweise Lücken aufweist, wird es höchstwahrscheinlich Situationen geben, die nicht vorhersehbar waren. Dies könnte neue Verhandlungen auf Basis neuer Fakten erfordern.

Dass Verträge lückenhaft sind, kann vielfältige Ursachen haben. Wenn Handlungsweisen oder Resultate nicht durch dritte Parteien rechtswirksam verifizierbar sind, ist es sinnlos, sie ausdrücklich in einen Vertrag aufzunehmen. Eine begrenzte Einsichtsfähigkeit kann verhindern, dass die Parteien das Eintreten sämtlicher Eventualitäten voraussehen. Die Kosten einer Verhandlung von Vertragsbedingungen, die sich auf sehr unwahrscheinliche Eventualitäten beziehen, können dazu führen, dass solche Bedingungen nicht in den Vertrag aufgenommen werden. Außerdem ist es möglich, dass Bedingungen nicht eindeutig formuliert wurden.

Zahlreiche Umstände können Nachverhandlungen erforderlich machen. Kosten entstehen folglich dann, wenn man Neuverhandlungen bedingungslos vermeiden will. Zugleich kann es sich als äußerst problematisch erweisen, Situationen zu definieren, in denen Neuverhandlungen zulässig bzw. unzulässig sein sollen.⁶

Grundsätzlich gilt: Wenn Verträge nicht effektiv sind oder Märkte einfach aufhören zu existieren, kann es keine effiziente Allokation von Ressourcen geben. Verhandlungen im Sinne von Coase können unter

bestimmten Umständen eine Lösung bieten, wenn keine organisierten Märkte entstehen. Jedoch würden dieselben informatorischen Asymmetrien, die das Funktionieren des Markts unterlaufen, auch diese Verhandlungen beeinträchtigen und effiziente Vereinbarungen verhindern.⁷

Auch können bei mangelndem Wettbewerb oder im Fall öffentlicher Güter die Kosten der Koordination aller Parteien für Verhandlungen oder zur Durchsetzung der Vereinbarungen exorbitant hoch sein.

Wenn Märkte nicht funktionieren, sollten andere Institutionen geschaffen werden, die diese Rolle besser erfüllen. Das kann, wie gesagt, ein Unternehmen sein.

Unternehmen kontra Märkte

In welchen Fällen sind Unternehmen besser als Märkte? Viele der aktuellen Antworten darauf verweisen auf ein weiteres Element von Ronald Coases Arbeit. Vor nahezu 70 Jahren stellte Coase (1937) explizit die Frage, warum einige wirtschaftliche Aktivitäten in Form von Markttransaktionen erfolgten, während andere unter hierarchischen Machtstrukturen innerhalb von Firmen organisiert sind. Er kam zu dem Schluss, dass bei der Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten Kosten entstehen, um Koordination und Motivation zu gewährleisten. Das sparsame Wirtschaften mit diesen *Transaktionskosten* bestimmt die Wahl des Organisationsmusters. Eine Transaktion wird demzufolge dem Markt entzogen und in das Unternehmen verlagert, wenn die letztere Organisationsform günstiger ist. In der Folge gilt es, die Grenzen der Möglichkeiten von Unternehmen zu begreifen und – umfassender gesehen – reale Organisationsstrukturmuster als effizient zu erkennen – im Sinn von „den höchstmöglichen Wert schaffen“.

Es gibt mindestens zwei Aspekte in der Theorie von Coase, die einer näheren Ausführung bedürfen. Der *eine* Aspekt betrifft die Frage, warum Effizienz in diesem Zusammenhang das zentrale Ziel sein sollte, beispielsweise im Vergleich zum Streben nach Monopolstellungen und Gewinnen. Der andere Aspekt betrifft Ursprung und Wesen der Transaktionskosten.⁸

Grundlage für eine Argumentation pro Effizienz ist die Erkenntnis, dass sich jedermann besser stellen lässt. Nicht nur der gesamte Kuchen lässt sich vergrößern, sondern auch die Größe der einzelnen Stücke. Unter der Prämisse, dass potenzielle Verbesserungen festgelegt und Vorteile geteilt werden können, sollten wir derartige Veränderungen erwarten. Wenn also eine Absprache existiert, besteht Grund zu der Annahme, dass sie ef-

fizient ist – zumindest für die Parteien, die sich in einer Position befinden, in der ihre Interessen repräsentiert werden.⁹

Diese Argumentation mag zu optimistisch erscheinen. Sie unterstellt, dass alles, was wir beobachten, im bestmöglichen Zustand ist.

Allerdings gibt es wichtige Voraussetzungen und Feinheiten, die sie weniger problematisch machen.

Das Bedürfnis aller relevanten Parteien, die Grenzen potenzieller Verbesserungen auszuloten, schränkt den Umfang des Machbaren ein. Daher ist die Effizienz tatsächlicher Absprachen durch eingeschränkte Informations- und Beobachtungsmöglichkeiten begrenzt. Ein Beispiel hierfür ist der sogenannte „Markt für Zitronen“, d.h. der Markt für minderwertige Produkte als Folge der bereits erwähnten Antiselektion. Eine informatorische Asymmetrie kann dazu führen, dass nur die schlechtesten Autos angeboten werden, obwohl es viele potenzielle Bereiche des Handels geben würde, in denen beide Seiten einer Transaktion besser gestellt würden. Aufgrund von informatorischen Asymmetrien werden die Vorteile aus Handelsbeziehungen nicht realisiert, da ihr wahres Ausmaß nicht erkannt wird und sie nicht in zufriedenstellender Weise allen Beteiligten zugute kommen.

Somit mag diese Situation tatsächlich den besten erreichbaren Zustand darstellen (vorausgesetzt, wir respektieren auch weiterhin privates Eigentum und gestatten jeder Seite, selbst zu entscheiden, ob sie am Handel teilnehmen möchte). In diesem Kontext betrachtet ist sie effizient in dem eingeschränkten Sinn, in dem wir den Begriff verwenden. Allerdings demonstriert sie auch deutlich, wie schwach das Konstrukt der Effizienz de facto ist bzw. wie stark die informatorischen Einschränkungen sind.

Auch Streiks und andere kostspielige Verzögerungen bis zum Erzielen von Vereinbarungen müssen nicht als ineffiziente Verschwendung und Beweis gegen die Effizienzhypothese betrachtet werden. Sie können sie auch als die besten verfügbaren Optionen unter den gegebenen Umständen interpretieren, um den Wert einer Vereinbarung für jede Seite glaubwürdig zu kommunizieren (Kennan und Wilson 1993).

Beispielsweise signalisiert die Bereitschaft einer Firma, einen Streik auszusitzen, dass eine Einigung nicht so wertvoll ist, wie vielleicht zuvor angenommen wurde. So erfahren die Gewerkschaftsführer, dass sie nicht auf eine für ihr Anliegen günstige Beilegung hoffen können. Wenn eine Einigung für die Firma wirklich sehr wichtig und wertvoll gewesen wäre, hätte sie auf eine Lösung hingearbeitet.

Wir wenden uns nun dem *zweiten* Aspekt zu: dem Wesen der Transaktionskosten. In einem Marktumfeld sind Transaktionskosten die Kosten für die Suche nach Geschäftspartnern und den Aufbau geschäftlicher

Beziehungen zu ihnen. Weitere Transaktionskosten entstehen durch die Verständigung über Anforderungen und Preise, das Verhandeln und Ausarbeiten von Verträgen sowie die Überwachung und Durchsetzung von Vereinbarungen. Außerdem entstehen Zusatzkosten für entgangene Leistungen, die sich aus Schwierigkeiten bei der Entwicklung vollständiger, durchsetzbarer Verträge ergeben.

Zu einem Großteil unterliegen die Transaktionskosten den bereits diskutierten Problemen bezüglich Information und Engagement. Ein bestimmtes Beispiel nimmt jedoch in der Forschung zu diesem Thema eine zentrale Rolle ein. Es betrifft u.a. Fehlanpassungen (Hold-up) und spezielle Investitionen (Williamson 1975, 1985; Klein, Crawford und Alchian 1978).

Williamson (1975) argumentiert, dass viele geschäftliche Vereinbarungen zu Lock-in-Effekten führen. Anfangs gibt es eine große Zahl potenzieller Geschäftspartner; sobald jedoch einer ausgewählt wurde und die Parteien ihre Zusammenarbeit aufnehmen, ergibt sich eine „grundlegende Veränderung“ der Beziehung, die den Wechsel zu einem anderen Partner sehr schwer macht. Wenn unter diesen Umständen die Verträge lückenhaft sind, müssen die Parteien nach Entstehung des Lock-in-Effekts erneut verhandeln.

Diese Verhandlungen können teuer sein und selbst unter den günstigsten Umständen sehr hart werden. Außerdem geben sie einer Partei Gelegenheit, eigennützig zu handeln. Sie kann versuchen, einen höheren Erlös aus der Zusammenarbeit zu erzielen, als es nach der ursprünglichen Vereinbarung möglich gewesen wäre. Sowohl die Verhandlungskosten als auch die potenziellen Vorteile, die verloren gehen, wenn die Verhandlungen scheitern und keine Kooperation stattfindet, sind Transaktionskosten, die bei der Auseinandersetzung mit einer anderen Partei anfallen.

Das Auftreten von Lock-in-Effekten ist in der Praxis unvermeidlich, wenn die Wirtschaftsgüter des Unternehmens spezialisiert sind. Ein Wirtschaftsgut ist auf eine bestimmte Nutzung spezialisiert, wenn der Wert, den es bei der nächstbesten alternativen Nutzung erzielen kann, wesentlich niedriger ist als derjenige, den es bei der derzeitigen Nutzung erbringt. Zum Beispiel sind Werkzeuge zum Formen harter Materialien ausschließlich auf diese Verwendung ausgerichtet. Bei zweckentfremdeter Nutzung haben sie den Wert von Altmetall.

Firmenspezifisches Humankapital – wertvolles Wissen, das nur innerhalb einer bestimmten Firma gewonnen wird und nur für diese Firma nutzbar ist – ist ein weiteres Beispiel. Wenn Wirtschaftsgüter spezialisiert sind, besteht für sie die Gefahr der Fehlanpassung. Handelspartner können versuchen, in den teilweisen Genuss der Erlöse zu gelangen, welche

die Unternehmen mit den Investitionen in ihre Produkte für sich erwarteten. Dies kann zu einer Reihe von Ineffizienzen führen.

Stellen Sie sich vor, zwei Unternehmen haben die Gelegenheit zum Handel, aber der Verkäufer muss erst spezielle Investitionen tätigen, um die Bedürfnisse des Käufers bestmöglich zu erfüllen. Sobald diese vorgenommen wurden, werden die Kosten gesenkt. Selbst wenn der schließlich vom Verkäufer erzielte Preis fast bis zum Niveau der Arbeitskosten gesunken ist und somit kein Beitrag zur Kostendeckung geleistet würde, wäre es immer noch nicht sinnvoll, von der Lieferung an den Käufer zurückzutreten. Der Grund ist, dass die Kosten in jedem Fall getragen werden müssen und es keine andere sinnvolle Verwendung für das Wirtschaftsgut gibt. Bei einem Anteil der Erlöse aus dem Wirtschaftsgut handelt es sich dann um sogenannte *quasi-rents*, d.h. Erlöse, die das übersteigen, was benötigt wird, um das Wirtschaftsgut in seinem derzeitigen Gebrauch zu halten, sobald es geschaffen wurde.¹⁰ Für den Verkäufer besteht dann die Gefahr der Fehlanpassung.

Existiert bereits ein Vertrag, der jedoch nach Tätigung der Investitionen aufgrund seiner Lückenhaftigkeit neue Verhandlungen erfordert, wird eine Neuverhandlung dem Käufer wenig Schutz bieten. Das liegt daran, dass die gesunkenen Kosten für die Bestimmung des Werts, der durch eine fortgesetzte Zusammenarbeit im Vergleich zum Ende der Kooperation geschaffen wird, unerheblich sind. Eben über diese Entscheidungsmöglichkeiten verhandeln die Parteien jedoch in der Realität.

Selbst wenn die Bedingungen nominell im voraus festgelegt wurden, kann der Käufer immer noch versucht sein, eine Neuverhandlung der Geschäftsbedingungen zu erzwingen, um sich einen Teil der *quasi-rents* anzueignen, in deren Genuss der Verkäufer zu kommen hoffte. Dies ist möglich, weil der Verkäufer nur wenig rechtlichen Spielraum hat: Falls er sich weigert, neu zu verhandeln, oder die Handelsbeziehung aufkündigt, bleibt er auf einem nahezu wertlosen Wirtschaftsgut sitzen.

Zugleich kann es sehr leicht sein, eine Neuverhandlung einzufordern. Der Käufer könnte z.B. behaupten, dass die Bedingungen in der Branche sich in einer Weise verändert hätten, die einen niedrigeren Preis rechtfertigen, oder dass der Service bzw. die Qualität nicht akzeptabel gewesen seien. Je nachdem, wie die speziellen Umstände aussehen, gibt es noch eine Reihe weiterer Begründungen.

Daher kann der Verkäufer nicht damit rechnen, die vollen Erlöse aus seiner speziellen Investition zu erhalten. Weil er dies voraussieht, zögert er möglicherweise, in das betreffende Wirtschaftsgut zu investieren. Besteht beispielsweise die Spezifität darin, dass der Verkäufer von den besonderen Bedürfnissen des Käufers erfährt, investiert er u.U. zu wenig in dieses Wis-

sen, damit sein Verlust im Fall einer Fehlanpassung geringer ausfällt. Auf diese Weise wird aber auch weniger Wert geschaffen.

Alternativ kann der Verkäufer seine Ressourcen auch dafür aufwenden, sich gegen die zu erwartende Fehlanpassung zu schützen. Dies erreicht er u.a., indem er vielseitigere Verwendungsmöglichkeiten für seine Wirtschaftsgüter anstrebt. Auch das ist jedoch eine Verschwendung, weil er Ressourcen einsetzt, um den Wert der Wirtschaftsgüter für eine Nutzung zu erhöhen, zu der es vielleicht gar nicht kommt.¹¹

Eine Lösung dieses Problems ist es, den Käufer einen Teil der Investitionskosten im voraus entrichten zu lassen – *de facto* bezahlt der Käufer *vorab* für den Betrag, der später (möglicherweise falsch) eingesetzt wird. Dies wird allerdings nur dann funktionieren, wenn der Vertrag, welcher der Investition zugrunde liegt, durchsetzbar ist. Anderenfalls könnte der Verkäufer unter der Voraussetzung, dass die Bedingungen später neu verhandelt werden, das Geld des Käufers nehmen und dennoch die Investition tätigen, die für seine individuelle Situation optimal ist.

Eine andere Lösung kann darin bestehen, die Transaktion in ein einziges Unternehmen zu verlagern. Empirisch betrachtet, ist dies ein wichtiges Element bei der vertikalen Integration.¹² Wie wir bald sehen werden, kann auch dieser Ansatz auf verschiedene Arten teuer werden. Daher verursachen die Probleme beim Durchsetzen von Verträgen in Märkten Transaktionskosten.

Wie sehen die Transaktionskosten für ökonomische Aktivitäten innerhalb des Unternehmens aus? Dies ist immer noch ein kontroverses Thema. Man mag zunächst an die Kosten denken, die eine Kommunikation innerhalb des gesamten Unternehmens verursacht, die Informationsüberflutung an der Spitze bzw. Basis sowie langwierige Entscheidungsprozesse, die auf begrenzter und möglicherweise veralteter Information beruhen.

Eine organisatorische Dezentralisierung kann manchmal eine wirksame Reaktion auf diese Phänomene darstellen, wie die Entwickler der multidivisionalen Struktur herausfanden (Chandler 1977). Grundsätzlich empfiehlt es sich allerdings, sich nicht auf Erklärungen zu verlassen, die auf dem Konstrukt der Ineffizienz basieren. Manager sind äußerst begabt darin, neue und bessere Wege zu finden, effizienter zu wirtschaften.

In diesem Zusammenhang verwies Oliver Williamson (1985) auf die Politik *selektiver Intervention* als Antwort auf sämtliche inhärenten Unzulänglichkeiten der zentralisierten, hierarchischen Organisation einer Firma. Seine Idee sieht vor, Marktmechanismen innerhalb des Unternehmens zu replizieren, wann immer dies effizient ist, während die Führungs-

spitze nur dann innerhalb der zugeordneten Einheiten selektiv interveniert, wenn dies bessere Resultat liefert als Marktgeschäfte.

Würde die selektive Intervention funktionieren, wäre es effizient, alles in einem einzigen, gigantischen Unternehmen unterzubringen. Doch selbst die Ideologen der ehemaligen Sowjetwirtschaft träumten nie von einem System, das dermaßen extrem zentralisiert ist. Es muss also etwas geben, das eine wirkungsvolle Anwendung der selektiven Intervention verhindert.

Zunächst einmal ist es unmöglich, dieselbe Anreizintensität innerhalb einer einzigen, integrierten Firma zu schaffen, wie wenn die einzelnen Geschäftsbereiche unterschiedliche Eigentümer hätten. Zu diesem Punkt wies Williamson selbst darauf hin, dass es zwar einfach sein möge, Angestellten ebenso starke Anreize in Aussicht zu stellen wie Vertragspartnern außerhalb des Unternehmens, aber schwierig, dies *glaubwürdig* zu tun. Das Problem ist, dass der Eigentümer die Maßstäbe für eine Beurteilung der Leistung vorgibt¹³ und stets in Versuchung wäre, diese zu manipulieren. Das könnte geschehen, wenn der Angestellte sehr gut gearbeitet hat und ihm daher eine Menge Geld zusteht oder wenn trotz ernsthaften Einsatzes schlechte Ergebnisse erzielt werden. Im letztgenannten Fall ist der Eigentümer vielleicht zu nachgiebig. Jede dieser Möglichkeiten schwächt die Wirkung von Anreizen und kann dazu führen, dass die Firma nicht das Maß an Effizienz erreicht, das der Markt liefern könnte.

Dieser Einwand beruht eindeutig auf den Schwierigkeiten, die effektive Vertragsabschlüsse mit sich bringen. Ebenso kann es unter bestimmten Umständen möglich sein, eine Überwachung und ein Auditing durch Dritte einzusetzen. So setzt beispielsweise BP im Rahmen seiner leistungs-basierten Vergütung Kennzahlen „zur Selbsthilfe“ ein. Es geht dabei um Kenngrößen für Einkommensverbesserungen, die nicht auf Veränderungen der Rohölpreise oder Wechselkurse basieren. Dann wird ein firmenfremder Auditor herangezogen, der die von BP kalkulierten „Selbsthilfe-Kennzahlen“ auf ihre Richtigkeit prüft.

Verkäufe von Minderheitsbeteiligungen an Tochtergesellschaften und Geschäftsbereichsaktien können in diesem Zusammenhang interessante Möglichkeiten sein. Die Thermo-Electron Corp. verkaufte beispielsweise Anteile an ihren Geschäftsbereichen speziell deshalb am Kapitalmarkt, um „die Leistungsbewertung auszulagern“. Außenstehende Anleger sind stark motiviert, als Überwacher zu fungieren, weil es schließlich um ihr Geld geht. Die Aktienkurse, die sie generieren, werden zu kostengünstigen, objektiven Messzahlen für die Leistung. Vielleicht sind sie glaubwürdiger und integrierter als sämtliche Kriterien, die innerhalb des Unternehmens geschaffen werden.

Die Herangehensweise an die Unternehmenstheorie über die „Eigentumsrechte“, die Sanford Grossman und Oliver Hart (1986) sowie Hart und John Moore (1990) entwickelten¹⁴, wird als ein weiterer Grund dafür genannt, warum es schwieriger sein kann, in einer größeren, integrierten Organisation starke Anreize zu bieten. Diese Logik greift vor allem bei Unternehmen, die von den Eigentümern selbst geleitet werden.

Angenommen, eine solche Firma beliefert einen Industriekunden. Wenn die Geschäftsbeziehung zerbricht, gehören dem Firmeninhaber immer noch die Wirtschaftsgüter seines Unternehmens (Immobilien, Maschinen, der Markenname usw.) und er kann diese erneut einsetzen. Gehen Sie nun davon aus, dass die Wirtschaftsgüter dem Kunden gehören, während der dazwischen geschaltete Manager nun ein hoher Angestellter ist, der einen Geschäftsbereich in der Art und Weise leitet, wie es seiner bisherigen Tätigkeit in der Firma entspricht. Wenn die Kooperation scheitert, kann dieser Manager die Wirtschaftsgüter nicht behalten.

Wie Grossman, Hart und Moore (GHM) argumentieren, beeinflusst dieser Aspekt die relativen Verhandlungspositionen der beiden Parteien, da er den Wert splittet, der durch ihre Zusammenarbeit entsteht. (Unterstellen Sie, dass es unmöglich ist, die Aufteilung des Werts vorweg vertraglich festzulegen. Dieser Aspekt muss durch Verhandeln geregelt werden, nachdem der neue Wert entstanden ist.) Daher bestimmt der Eigentümer der Wirtschaftsgüter, in welcher Höhe die Parteien entschädigt werden.

Diese Entschädigungen beeinflussen ihrerseits das Interesse der Parteien, Investitionen vorzunehmen, die komplementär zu den Wirtschaftsgütern des Unternehmens/des Geschäftsbereichs sind. So kann man lernen, wie die Wirtschaftsgüter wirkungsvoller eingesetzt werden oder wie man eine Marke aufbaut, die den Wert der Waren steigert, die der Käufer produziert.

Erhält man einen größeren Erlösanteil, motiviert dies, noch höhere Erlöse zu erzielen. Wer die Wirtschaftsgüter besitzt, beeinflusst folglich den materiellen und finanziellen Aufwand und somit den geschaffenen Wert. Wenn zwei separate Firmen über den Markt interagieren, ist der Lieferant Eigentümer der Wirtschaftsgüter. Für ihn ist der Investitionsanreiz hoch, während die Anreize für den Käufer schwach sind. Existiert eine vertikale Integration und der Käufer besitzt die Wirtschaftsgüter, gibt es wiederum für den Manager in Angestelltenposition nur geringe Anreize, während sie für den Käufer stark sind. Wegen lückenhafter Verträge ist es einfach nicht möglich, einem Angestellten die gleichen Anreize zu liefern wie einem Eigentümer.¹⁵

Beachten Sie, wie wichtig bei dieser Theorie die Rolle von Verträgen ist, die nicht alle Eventualitäten abdecken. Wenn es möglich wäre, bin-

dende Vereinbarungen zu treffen, ließe sich die Wertverteilung vertraglich so regeln, dass entweder Anreize geboten oder die Investitionen selbst durch vertragliche Regelungen gesteuert würden. (In dieser Hinsicht verhält sich die GHM-Theorie wie die zuvor diskutierte Fehlanpassungsanalyse.) Dann wäre es möglich, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens gleich starke Anreize zu bieten – die Eigentümerfrage und die Grenzen des Unternehmens hätten hierauf keinen Einfluss.

Bengt Holmström und Paul Milgrom (1991) argumentierten, dass es nicht nur darum gehe, Anreize zu liefern, die stark genug sind, sondern auch solche, die hinreichend *ausbalanciert* sind. Die gesamten Details finden sich in ihrem Multitasking-Modell der sogenannten *Agency Relationship* (Agentenbeziehung), auf das im Einzelnen in Kapitel 4 eingegangen wird.

Die Theorie beruht auf zwei Beobachtungen: *Erstens* gibt es danach normalerweise viele Wege, seine Zeit zu verbringen, von denen manche für den Arbeitgeber wertvoll sind. Aber wenn all diese Aktivitäten verfolgt werden sollen¹⁶, müssen die jeweils gebotenen Anreize vergleichbar sein. Sonst würde der Mitarbeiter unverhältnismäßig viel Zeit dafür aufwenden, sich auf die Dinge zu konzentrieren, die besonders gut vergütet werden, und andere ignorieren.

Die *zweite* Beobachtung von Holmström und Milgrom ist diese: Es ist kostspielig, starke finanzielle Anreize zu bieten, wenn die betreffende Person risikoscheu ist, weil ein zusätzliches Risiko über die Bezahlung entsteht. Außerdem gilt: Je höher die Kosten sind, desto schwieriger ist es, die Leistung zu messen. Unter der Voraussetzung, dass alle anderen Umstände gleich sind, sollten Aufgaben, bei denen die Leistung schwer bestimmbar ist, nicht mit so starken Anreizen verknüpft werden wie die Aufgaben, die eine genauere Beurteilung der Leistung zulassen.

Gehen Sie nun davon aus, dass zwei Aktivitäten erwünscht sind. Die erste ist die Produktion von leicht messbarem Output, wobei unterstellt wird, dass die Kosten für starke Anreize (in Hinblick auf das Risiko, welches die einzelne Person trägt) niedrig sind. Für sich betrachtet, sollten dieser Aktivität starke Anreize zugewiesen werden.

Die andere Tätigkeit ist eine Investitionsform, bei der es schwierig ist, den geleisteten Einsatz präzise und zeitnah zu beurteilen. Beispielsweise ist die genaue Bestimmung der langfristigen Wertveränderung eines Geschäftsbereichs, die durch Entscheidungen eines Managers eingetreten ist, nicht einfach. Starke Anreize für diese Investitionsaktivität zu schaffen ist äußerst kostenintensiv. Versucht man es, erscheint die leistungsorientierte Vergütung recht willkürlich zu sein, denn schließlich kommt der Erfolg nicht nur als Folge von Management-Handeln zustande, sondern unter-

liegt auch anderen, unkontrollierbaren Faktoren. Der Manager muss dafür entlohnt werden, dass er das Risiko trägt. Diese Kosten trägt letztlich der Arbeitgeber.

Es ist natürlich wünschenswert, dass der Manager sowohl die derzeitige Leistung steigert als auch richtig investiert, um den langfristigen Wert zu erhöhen. Wenn jedoch starke Anreize gegeben werden, um das derzeitige Kostenmanagement zu verbessern und die Einnahmen zu steigern, während nur schwache Anreize für Investitionen bestehen (was optimal sein mag, wenn keine Interaktion zwischen Aufgabengebieten stattfindet), entstehen Probleme.

Der Manager gerät in Versuchung, eine Hypothek auf die Zukunft aufzunehmen. Er wird günstige Chancen ignorieren und sich darauf konzentrieren, die derzeitige Leistung zu steigern, selbst wenn hierdurch der erzeugte Gesamtwert reduziert wird. Die Lösung muss darin bestehen, ausbalancierte Anreize zu liefern.

Es gibt dafür zwei Wege. *Ein* Lösungsansatz besteht darin, den Betrieb an den Manager zu verkaufen, der dann die langfristigen Konsequenzen seiner Entscheidungen ebenso trägt wie die Auswirkungen der verbesserten Leistung in der Gegenwart. Dies kann tatsächlich ein Faktor bei der Übernahme von Unternehmen durch das eigene Management sein. Denken wir an die ersten bekannten Management-Buyouts in den 1980er Jahren.

Der *zweite* Lösungsansatz ist der, den Manager wie einen Angestellten mit Festgehalt zu führen und ihm relativ schwache Anreize sowohl für kurz- als auch langfristige Leistung einzuräumen. (Diese Anreize können stillschweigend inbegriffen und subjektiv sein, vielleicht in Form von Aufstiegschancen.)

Die erste Lösung bedeutet, dass der Manager ebenso starke Anreize für die Generierung künftiger Erlöse erhält wie für die aus den laufenden Geschäften, und die zweite, dass beide Einsatzarten durch sehr verhaltene Anreize belohnt werden. In beiden Fällen sind die Anreize angemessen ausbalanciert und beide Aktivitäten werden in Erwägung gezogen (allerdings natürlich weniger durch den Manager im Angestelltenverhältnis mit geringen Anreizen).

Ausschlaggebend in dieser Debatte ist jedoch, dass die Arbeitgeberfirma weiterhin die Investitionschancen besitzt. Der Angestellte muss schwache Anreize für andere Aktivitäten geboten bekommen – schwächere als die, die er als Eigentümer eines eigenständigen Unternehmens erhalten würde. Somit kann die Marktlösung nicht innerhalb des Unternehmens repliziert werden.

Eine vierte Herangehensweise an die Problematik der nicht funktionierenden selektiven Intervention führt zur Frage, ob die Geschäftsführung ihre Interventionen auf solche Situationen beschränken sollte (oder überhaupt könnte), in denen diese die Effizienz verbessern (siehe Milgrom und Roberts 1988*b*, 1990*a, c*, 1992: 192-4 und 269-77, 1998). Bestandteil der Definition eines Unternehmens ist, dass seine Geschäftsführer das unbestrittene Recht haben, in betriebliche Abläufe und Entscheidungen der unteren Ebenen einzugreifen sowie Anweisungen zu geben und durchzusetzen. (Tatsächlich müssen sie diese Macht besitzen, damit eine selektive Intervention überhaupt stattfinden kann.)

Im Gegensatz dazu können Außenstehende – das schließt selbst die Gerichte oder Aufsichtsbehörden ein – nicht so einfach gezielt intervenieren. Daher erhöhen sich die Möglichkeiten für Interventionen, wenn eine Aktivität aus dem Markt in das Unternehmen verlegt wird. Das gilt auch für Eingriffe, die nicht die Effizienz verbessern.

Übertriebene oder unangemessene Interventionen erfolgen aus mehreren Gründen. Erstens können Geschäftsführer versucht sein einzugreifen (auch wenn sie es besser lassen sollten), weil es schließlich ihre Aufgabe ist, das Unternehmen zu leiten. Möglicherweise sind sie auch zu ungeduldig, wenn Mitarbeiter der unteren Ebenen nicht optimal handeln. Das ist verständlich, denn Fehler werden schließlich überall gemacht. Allerdings ist es auch teuer. Eine solche Einmischung zerstört die Chancen für die betroffenen Mitarbeiter, aus ihren Fehlern zu lernen. Sie untergräbt überdies ihre Autonomie und die sehr realen Leistungsanreize, die diese Autonomie bietet (Aghion und Tirole 1997).

Die Geschäftsführung kann auch einer Selbstüberschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten zum Opfer fallen. Dann traut sie anderen nicht zu, die ihrer Meinung nach richtigen Schritte zu unternehmen. Schließlich kann auch Korruption zu einem Eingreifen der Geschäftsführung führen.

Aber selbst wenn die Führungsspitze ehrlich und kompetent vorgeht, kann es immer noch übermäßig häufige Interventionen geben. Mitarbeiter auf den unteren Ebenen sind durchaus an den Aktivitäten des Unternehmens interessiert. Sie haben genügend Gründe, die Geschäftsführung in ihrem Sinn zu beeinflussen, damit sie Entscheidungen trifft, mit denen die Mitarbeiter einverstanden sind.

Beispiel: Jemand aus der Organisation soll in eine unbedeutende Kleinstadt entsandt werden und eine weitere Person in die attraktive Hauptstadt. Man kann sich vorstellen, dass die Kandidaten sich mächtig anstrengen werden, diese Entscheidung zu beeinflussen. Dies gilt auch für vergleichbare Situationen: Einer von zwei Mitarbeitern erhält eine Be-

förderung, ein Geschäftsbereich wird finanziell unterstützt, während ein anderer leer ausgeht.

Selbstverständlich existieren für die betroffenen Parteien starke Anreize, diese Entscheidungen zu beeinflussen, und zwar nicht notwendigerweise im Sinn einer gesamten Wertgenerierung. Weiter müssen die Geschäftsführer sich auf Informationen der potenziell betroffenen Parteien verlassen, um zu wissen, wann und wie sie intervenieren sollten. Zu den Beeinflussungsmethoden zählen die Manipulation des Informationsflusses, die ausschließliche Konzentration auf die eigenen Belange statt auf das gesamte Aufgabenspektrum, politische Aktivitäten und Schlimmeres.

Zusammengefasst verursachen diese *Beeinflussungsaktivitäten* drei Arten von Kosten. *Erstens* werden Ressourcen unmittelbar für Einflussnahmen aufgewendet, selbst wenn deren Ergebnis nicht dazu führt, zusätzliche Werte zu schaffen. Bedenken Sie, dass solch ein Vorgehen auch defensive Kosten durch diejenigen verursacht, die sich durch solche Einflussnahmen betroffen fühlen. *Zweitens* können als Folge der Beeinflussung negativ wirkende Entscheidungen getroffen werden, die ebenfalls Kosten verursachen. *Drittens* entstehen Kosten, wenn das Unternehmen Veränderungen seiner Organisationsstruktur vornimmt, die weiteren Beeinflussungsaktivitäten Tür und Tor öffnen.

Es gibt eine Reihe von Methoden zur Einschränkung von Beeinflussungen. Eine von ihnen besteht darin, die Kommunikation zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern auf den unteren Ebenen zu begrenzen. Dies reduziert die Gelegenheiten zu interner Politikmache und zur Streuung strategischer Information, auch wenn es wieder Geld kostet, nützliche Informationen nicht weiterzuleiten.

Die „Drei Streiks und Sie sind draußen“-Politik von ABB Asea Brown Boveri, dem schweizerisch-schwedischen Hersteller von Energieanlagen und industriellen Produkten, ist derart angelegt (Bartlett 1993): Zwei Manager, die unterschiedlicher Meinung sind, können ihr Anliegen zur Schlichtung einer höheren Stelle vortragen, aber nur zweimal. Ein dritter Termin würde zur Entlassung eines oder beider Manager führen.

Ein *zweiter* Ansatz besteht darin, Entscheidungsprozesse so zu strukturieren, dass sie weniger leicht beeinflusst werden können. Das Festhalten von Unternehmen an bürokratischen, unflexiblen Regeln kann ein Beispiel hierfür sein. Wenn Gehälter ausschließlich über die Dauer der Firmenzugehörigkeit und den Aufgabenbereich definiert werden, gibt es keinen Anlass, sich um eine Gehaltserhöhung zu bemühen. Die Politik von Fluggesellschaften, Flugbegleiter auf Basis der Dauer ihrer Firmenzugehörigkeit einzusetzen, um die gleiche Versuchung bei anderen nicht

aufkommen zu lassen, minimiert zugleich deren Gelegenheiten zur Einflussnahme.

Eine schlanke Unternehmensspitze muss sich vornehmen, nicht zu oft zu intervenieren. Hier fehlen der Unternehmenszentrale die Ressourcen, sich in die Angelegenheiten der unteren Ebenen einzumischen. Geschäftsführer können danach streben, sich nicht einzumischen. Das setzt allerdings möglicherweise voraus, dass auch dann kein Eingreifen erfolgt, wenn besondere Umstände dies nahelegen würden.

Eine *dritte* Vorgehensweise ist, die Konsequenzen der Verteilung von Entscheidungen zu begrenzen, damit für den Einzelnen weniger auf dem Spiel steht. Diesen Effekt haben beispielsweise ein kleiner Spielraum bei der Entlohnung und eine Gleichbehandlung der Mitarbeiter, selbst wenn andere Argumente für eine Differenzierung sprechen. Dies mag den in Organisationen üblichen Druck erklären, selbst dann zu Standardverfahren zu greifen, wenn Differenzierung sowie eine spezielle Behandlung angemessen wären. Ein anderes Vorgehen würde das Argument nahe legen, es handele sich in diesem Fall um eine Ausnahme.

Eine *letzte* Methode zur Kontrolle von Beeinflussung ergibt sich aus der Tatsache, dass die Grenzen des Unternehmens selbst solche internen Beeinflussungsaktivitäten beschränken. Werden Aktivitäten in separate Unternehmen verlagert, beschneidet dies Beeinflussungsaktivitäten. Zum Beispiel können unterschiedliche Vergütungs- und Beförderungsstrategien in Verbindung mit den verschiedenen Aktivitäten eingesetzt werden, sofern diese in unterschiedlichen Unternehmen angesiedelt sind. Dagegen führt eine unterschiedliche Behandlung innerhalb desselben Unternehmens zu mehr Politikmache und verstärkter Einflussnahme.

Unternehmensgrenzen spielen ebenso eine Rolle. Es ist sinnlos, mit seinem Chef darüber zu verhandeln, in eine andere Firma versetzt zu werden, während es durchaus vernünftig sein kann, eine Versetzung innerhalb des Unternehmens anzustreben. Externe Lieferanten sind im Vergleich zu im Haus angesiedelten von Vorteil, denn es entstehen Beeinflussungskosten, wenn man einen In-House-Lieferanten maßregelt oder ersetzt. Dies gilt auch für die Gestaltung und Anpassung der Transferpreise.

Sobald festgestellt wurde, dass die interne Organisation Kosten verursacht, werden die Grenzen des Unternehmens anhand der von Coase erstellten Formel bestimmt: Organisieren Sie Transaktionen nur dann intern, wenn die Kosten hierfür niedriger sind als für die Organisation durch Märkte.

Mittlerweile wissen wir etwas mehr über Marktorganisation. Doch wie müssen wir über interne Organisation denken? Welche Eigenschaften

zeichnen ein Unternehmen aus? Warum und wie unterscheiden Unternehmen sich von Märkten? Wann wird das Unternehmen bevorzugt gewählt?

Das Wesen des Unternehmens

Viele Autoren, einschließlich Ronald Coase (1937) und Herbert Simon (1951), charakterisieren das grundlegende Wesen des Unternehmens sinngemäß wie folgt: Es basiert auf hierarchischen Machtstrukturen, um die inhärente Gleichstellung (die Basis für Geschäftsabschlüsse) der Marktteilnehmer zu ersetzen. Wenn Sie in ein Unternehmen eintreten, akzeptieren Sie das Recht der Geschäftsführer und ihrer Handlungsbevollmächtigten, Ihr Verhalten zu bestimmen – zumindest was eine mehr oder weniger umfangreiche Spanne von Aktivitäten angeht, über die Sie sich einig sind.

Simon hält dies für eine effiziente Reaktion auf die Unmöglichkeit, vorausszusehen und vertraglich zu regeln, welche Aufgaben bewältigt werden müssen – der Bedarf an Koordination –, und auf die Unmöglichkeit (die hohen Kosten), jedes Mal neu zu verhandeln, wenn sich die erforderlichen Aktivitäten ändern. Das ist keine perfekte Lösung, weil der Chef nicht automatisch motiviert ist, die Interessen der Angestellten zu berücksichtigen, wenn es um deren Arbeitsinhalte geht. Sie kann jedoch immer noch besser sein als eine rigide und detaillierte Festlegung von Aktivitäten im voraus, wie sie bei einfachen Marktverträgen üblich ist.

Anderer – hier sind vor allem Armen Alchian und Harold Demsetz (1972) sowie Michael Jensen und William Meckling (1976) hervorzuheben – widersprechen dieser Auffassung. Sie argumentieren, dass jeder Anschein von Autorität im Unternehmen illusorisch sei. Für sie gibt es Parallelen zwischen der Beziehung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer einerseits und der von Kunde und Metzger andererseits. In jedem dieser Fälle (in denen eine Arbeitsleistung bzw. Fleisch geliefert wird) kann der Käufer dem Verkäufer mitteilen, was er an einem bestimmten Tag haben will. Der Verkäufer kann dem zustimmen und bezahlt werden oder sich weigern und gefeuert werden bzw. das Geschäft verlieren. Für diese Autoren ist das Unternehmen lediglich ein „Nexus von Verträgen“, d.h. eine stark verdichtete Menge von Absprachen, die für Märkte charakteristisch sind.

Es gibt diverse Einwände gegen diese Argumentation; wir werden uns auf einen davon konzentrieren. Das ist der Einwand, dass der Metzger sein Inventar, seine Geräte und Apparate, seinen Laden und viele andere Kunden behält, auch wenn ein Kunde ihn verlässt. Wenn dagegen ein Ange-

steller ein Unternehmen verlässt, stehen ihm dessen Ressourcen nicht mehr zur Verfügung. Er kann keine Geschäfte mehr machen, für die er den Namen der Firma nutzt; er kann nicht länger ihre Maschinen und Patente einsetzen. Wahrscheinlich hat er auch nur in sehr eingeschränktem Umfang Zugriff auf die Mitarbeiter und Netzwerke innerhalb der Firma. Das gilt ganz gewiss für geschäftliche Zwecke und vielleicht auch auf sozialer Ebene.

Die Kontrolle des Unternehmens über den Zugang zu seinen Ressourcen basiert letztlich auf dem Besitz der Wirtschaftsgüter und auf der Tatsache, dass es die einzige gemeinsame Vertragspartei für alle Angestelltenverträge der Unternehmensangehörigen ist. Indem es den Zugang kontrolliert, kann das Unternehmen Menschen die Chance eröffnen oder verweigern, Wert zu schaffen und Belohnungen zu erzielen, weil sie mit ihm vertraglich verbunden sind.

So erwirbt das Unternehmen Macht und setzt sie ein, um die „Spielregeln“ festzulegen. Es schreibt bestimmte Verhaltensweisen vor und untersagt andere; es belohnt und bestraft. Außerdem kontrolliert es die Beziehungen von Unternehmensangehörigen untereinander und zu Außenstehenden. Hinter all dem steht die Absicht, das Unternehmen zu einem wirksamen Koordinations- und Motivationsmechanismus auszubauen und damit Wert zu schaffen – das ist effektiver, als einfache Marktbeziehungen aufzubauen.

Diese Ideen (nach Bengt Holmström 1999, siehe auch Rajan und Zingales 1998) bringen uns zurück zu Arrows Konzept des Unternehmens als eines Mechanismus', der eine Alternative zu Marktstörungen ist. Dieses Konzept ist etwas allgemeiner als das der Transaktionskosten, da wir von einem effektiven Marktversagen dann ausgehen können, wenn die Kosten für seine Nutzung höher sind als die Kosten einer Nicht-Marktorganisation. Bedenken Sie außerdem, dass die zentrale Rolle der Macht auf das in der Literatur über Eigentumsrechte genannte Konzept zurückgeht, wonach die Eigentümerrolle wichtig ist, weil sie Macht verleiht.

Eine bemerkenswerte Erkenntnis aus dieser Argumentation ist die, dass es kein Handicap für das Unternehmen darstellt, schwächere Anreize zu liefern. Tatsächlich existieren Unternehmen insbesondere auch aus dem Grund, um schwächere Anreize zu liefern, wenn die vom Markt gebotenen Anreize zu stark sind!

Doch was sind eigentlich „zu starke“ Anreize? Dies lässt sich am besten im Zusammenhang mit dem bereits diskutierten Multitasking-Modell von Holmström-Milgrom erläutern: Anreize für einige Aktivitäten sind zu stark, wenn sie von anderen wichtigen Aktivitäten ablenken, für die es aus unterschiedlichen Gründen keine ebenso starken Anreize geben kann.

Überdenken Sie beispielsweise die Frage, ob man den Verkauf über einen externen Vertrieb abwickeln oder unternehmenseigenes Verkaufspersonal einsetzen sollte. Unterstellen Sie, dass das Verkaufspersonal – einmal abgesehen von seinem aktuellen Einsatz im Verkauf – auch Kundeninformationen sammeln kann, die beispielsweise der Produktentwicklung zugute kommen können. Dabei ist es unerheblich, ob es sich bei dem Verkaufspersonal um Angestellte handelt oder nicht.

Wird ein externer Vertrieb genutzt, muss man ihm starke Anreize für den Verkauf bieten, etwa in Form einer großzügigen Provision, die möglicherweise die gesamte Differenz zwischen dem Groß- und Einzelhandelspreis betragen kann, wie bei einem unabhängigen Einzelhändler. Sonst wird er geneigt sein, sich mehr auf den Verkauf der Produkte anderer Kunden zu konzentrieren. Deshalb muss der externe Vertrieb auch besonders motiviert werden, um Informationen zu sammeln und weiterzuleiten. In diesem Fall ist es jedoch schwierig, Anreize einzusetzen, denn wie lässt sich die Leistung bei einer solchen Aktivität beurteilen?

Wenn daher für das Zusammentragen von Markt- und Kundeninformationen ausgewogene Anreize wichtig sind, kann es besser sein, schwache Anreize für den Verkauf zu liefern, die in ihrer Stärke denjenigen entsprechen, die für das Sammeln von Informationen geboten werden können. Aber dies ist nicht machbar – es sei denn, der Verkauf wird in die Firma verlegt, wo dem Personal dafür Gehälter gezahlt werden, dass es sowohl die Produkte (und zwar nur die aus dem eigenen Haus) verkauft als auch Informationen sammelt (Anderson 1985; Anderson und Schmittlein 1984; Holmström und Milgrom 1991).

Kooperation und Initiative

Holmström wies auf ein grundlegendes Multitasking-Problem und die damit verbundene Menge an Kompromissen hin, die im Zug der Organisationsgestaltung notwendig sind. Grundsätzlich erwartet man zwei grundsätzliche Verhaltensweisen von Menschen in einer Organisation; nennen wir sie *Initiative* und *Kooperation*.

Der erste Begriff bezieht sich darauf, intelligent, aufrichtig, pflichtbewusst und einfallreich individuelle Ziele zu verfolgen und Verantwortung zu übernehmen, etwa die Verkaufszahlen Ihres Bereichs zu steigern, Kosten zu senken, erfolgreiche Produkte einzuführen usw. Kooperation meint, am Wohlergehen des Unternehmens mitzuwirken und gemeinsame Ziele zu fördern: steigende Profite der anderen Geschäftsbereiche,

die Weiterentwicklung der Marke als Ganzes usw. Das gilt auch für die Kreditwürdigkeit und den Ruf der Firma bei Kunden etc.

Offenkundig sind beide Verhaltensweisen wünschenswert. Initiative verbessert die Leistung des Einzelnen und des Geschäftsbereichs sowohl mittel- als auch langfristig. Beides ist wertvoll. Aber solange Externalitäten existieren, ist auch Kooperation vonnöten, damit Interaktion stattfindet und gelenkt wird. Zum Beispiel möchten wir Fehlanpassungen anderer Bereiche des Unternehmens vermeiden. Das Gleiche gilt für Qualitätsfehler bei internen Verkäufen und Fehlverhalten, was die Amortisierung des Werts gemeinsamer Wirtschaftsgüter angeht. Wir wollen außerdem die Verbreitung von Wissen sowie die Hilfsbereitschaft gegenüber anderen Firmenangehörigen unterstützen.

Das Problem ist, dass wir uns in einem Multitasking-Prozess befinden. Bieten wir Anreize, um die eine Verhaltensweise zu fördern, kann dies dazu führen, dass wir weniger von der anderen bekommen. Wenn z.B. eine verminderte Qualität höhere Profite beschert, führt Initiative im Gegensatz zu Kooperation zu Pfusch. Beides ist inkompatibel.

Normalerweise gibt es für jede beliebige Menge an Ressourcen mit dem Ziel von Koordination und Motivierung ein Maximum an Initiative, die für jedes gewünschte Maß an Kooperation eingesetzt werden kann. Weiter würden wir erwarten, dass in den meisten Situationen die Barriere niedriger wird: Sobald wir das höchstmögliche Maß an Initiative für einen bestimmten Kooperationsgrad gezeigt haben, ist es nur dann möglich, noch mehr Initiative zu zeigen, wenn dabei weniger Kooperation stattfindet. Dies kann beispielsweise geschehen, weil stärkere Anreize für die eigenen Ziele dafür sorgen, dass Menschen sich mehr auf diese konzentrieren und weniger gewillt sind, Zeit für Dinge zu investieren, durch die sie anderen helfen.

Dies ist in Abbildung 3.1 dargestellt. Die dort abgebildete Grenze verweist auf die maximale Initiative, die für jede spezifische Menge an Kooperation verfügbar ist – vorausgesetzt, es gibt eine Menge an Aufwendungen, die die Initiative auslösen. Werden weitere Ressourcen aufgewendet, wird die Grenze weiter gesteckt und beide erwünschten Verhaltensweisen werden in größerem Umfang möglich.

In diesem Zusammenhang liefern normalerweise Geschäfte zu Marktbedingungen maximale Anreize zur Verfolgung eigener Ziele und damit auch für die größte Initiative. Allerdings bieten sie kaum Anreize zur Kooperation. Eine auf Marktabsprachen basierende Organisation führt zu einem Punkt auf bzw. nahe der vertikalen Achse.

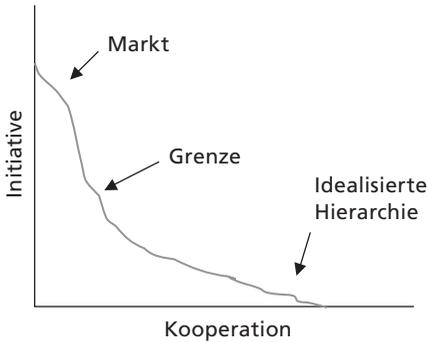


Abbildung 3.1: Kooperation und Initiative

Die idealtypische, rational aufgebaute Bürokratie mit ihren zentralisierten Entscheidungsprozessen und schwachen Leistungsanreizen würde wohl wenig Initiative bewirken, erzielt aber womöglich ein hohes Maß an Kooperation. Reale Organisationen erfahren weniger Kooperation als eine idealisierte Hierarchie, jedoch mehr als der Markt. Selbstredend benötigen reale Unternehmen mehr Kooperation als Geschäftsabschlüsse zu Marktbedingungen, weil es zahlreiche gegenseitige Abhängigkeiten gibt. Der Preis dafür ist, dass sie nicht die Initiative erzeugen, die die Marktorganisation erzeugen würde.

Eine gut strukturierte und geführte Organisation wird sich im Grenzbereich bewegen – andernfalls würde sie mehr Kooperation und Initiative ohne Gegenleistung bekommen. Natürlich bedeutet dies nicht, dass Organisationen in der Praxis dort angekommen sind – das ist eine der großen Herausforderungen des Managements! Das Design der Organisation bestimmt die Mischung an Kooperation und Initiative, die tatsächlich erreicht wird. Menschen, Architektur, Prozesse, Routinen, die ganze Unternehmenskultur – all dies beeinflusst das Verhalten.

Wo eine Organisation sich selbst positionieren will, hängt von ihren Aktivitäten ab und von dem, was sie damit erreichen will – genauer gesagt, von ihrer Strategie. Gleichfalls kann man davon ausgehen, dass eine Verschiebung der Strategie zu einer Veränderung in der Organisationsstruktur führt. Die Strategie entscheidet auch darüber, wie viel das Unternehmen für seine Organisationsstruktur auszugeben bereit ist, und somit, wo die Grenze liegen wird.

Beispielsweise versuchte ABB Asea Brown Boveri in den späten 1980er Jahren, eine komplexe Strategie umzusetzen. Zu diesem Zweck musste das Unternehmen für weltweite Effizienz sorgen, zugleich auf die Besonderheiten jedes einzelnen der zahlreichen Produktmärkte eingehen, auf denen es am Wettbewerb teilnahm, sowie weltweite Lernprozesse initiieren.

All das musste zum Zeitpunkt der Integration von zwei Vorgängerfirmen sowie zahlreicher aufgekaufter Unternehmen in das Gesamtunternehmen geschehen. Um das zu bewältigen, benötigte ABB sowohl viel Initiative im Management, das auch seine eigenen Ziele verfolgte, als auch dessen Kooperationsbereitschaft, andere Geschäftsbereiche zu unterstützen und zum Gesamtwohl des Unternehmens beizutragen.

Diese Notwendigkeit im Blick, wählte das Unternehmen eine ausgesprochen komplexe und teure Organisationsform. ABB setzte sich aus etwa 1.300 aktiven Firmen zusammen, von denen jede ihre eigene Bilanz erstellte. Diese Firmen besaßen ihrerseits um die 5.000 Profitcenter. Die geringe Größe der Geschäftsbereiche (die Profitcenter umfassten vielleicht jeweils 35 Angestellte) bedeutete, dass Verantwortlichkeiten eindeutig zugewiesen werden und die Mitarbeiter eines Bereichs mühelos einsehen konnten, wie sich ihre Handlungen auf die Ergebnisse auswirken. Dieser Umstand erzeugte Initiative in Bezug auf die Leistung des Geschäftsbereichs. Ein mächtiges Berichterstattungssystem zur Finanz- und Betriebssituation lieferte der Geschäftsführung die benötigten Informationen, um Ergebnisse nachvollziehen sowie Verhaltensweisen motivieren und kontrollieren zu können.

Jede aktive Firma war in eine zweigleisige Berichterstattungsbeziehung eingebunden. Einerseits mussten die Manager einer ABB-Firma (z.B. des Dampfturbinen produzierenden Betriebs in Deutschland) an eine Länderzentrale Bericht erstatten, deren Rolle darin bestand, die Wahrnehmung lokaler Pflichten zu gewährleisten und diese für ABB-Firmen im jeweiligen Land zu koordinieren. Da es sich bei vielen ABB-Kunden um Regierungen bzw. Energieerzeuger und Eisenbahngesellschaften handelte, war diese Wahrnehmung lokaler Pflichten besonders wichtig. Die Länderzentralen spielten auch eine wichtige Rolle bei der Integration nach erfolgten Fusionen.

Andererseits musste die jeweilige Unternehmensführung auch einem weltweiten Bereichsleiter für die betreffende Produktgruppe Bericht erstatten. Dessen Rolle bestand darin, globale Effizienz zu gewährleisten, indem er länderübergreifend Investitionen koordinierte und die Allokation von Produkten vornahm. Weiterhin unterstützte er Lernprozesse, indem er Verbindungen zwischen Ingenieuren und Produktionsexperten herstellte. Beide Instanzen besaßen ein Mitspracherecht bei der Leistungsbeurteilung und Vergütung.

Zusammengehalten wurde das Ganze durch ein Kader globaler Manager, die nahezu ständig zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen hin und her reisten. Besonders wichtig waren hier die Mitglieder des Führungsgremiums, die jeweils eine Reihe von Produktfeldern und Ländern

betreuten. Diese Struktur erforderte von der Führung einen enormen Zeit- und Energieaufwand. CEO Percy Barnevik scherzte einmal, dass er nur zwei Tage im Büro verbringe: Samstag und Sonntag. Eine derartige Organisationsstruktur hätte bei einer weniger ehrgeizigen Strategie keinen Sinn ergeben.

Während sich seine Strategie weiterentwickelte, passte ABB seine Organisationsstruktur an, um die Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu beeinflussen. In den frühen 1990er Jahren verlagerte sich die Strategie hin zu Expansionsschwerpunkten in Osteuropa und Asien, während gleichzeitig die Produktion im Westen zurückgefahren wurde. Diese Maßnahme erforderte eine stärkere Kooperation der Länderzentralen in Westeuropa, die nunmehr Angestellte und Investitionen verlieren würden und damit an Einfluss innerhalb des Unternehmens sowie bei den nationalen Regierungen an ihren jeweiligen Standorten einbüßten. Die Reaktion bestand darin, an der Firmenspitze eine regionale Struktur zu schaffen, damit ein einziger Spitzenmanager sämtliche Führungen in den europäischen Ländern überwachen und sicherstellen konnte, dass die westeuropäischen Manager den Einsatz in Osteuropa unterstützen. Hierdurch sollte die erforderliche Kooperation der Ländermanager gewährleistet werden.

Eine Veränderung des Umfelds kann ebenfalls bewirken, dass sich die benötigte Mischung aus Kooperation und Initiative verändert. Johnson & Johnson, der große Hersteller von Pharmazeutika, medizinischen Geräten und Drogerieprodukten, veränderte seine Organisationsstruktur, um ein sehr hohes Maß an Initiative zu erreichen (Pearson und Hurstak 1992). Der Konzern war intern in ca. 150 separate, nach Produkten organisierte Firmen eingeteilt, von denen jede einzelne vollkommen autark und auf ihre Eigenständigkeit bedacht war.

In den 1980er Jahren existierten dreizehn verschiedene Johnson & Johnson-Unternehmen, die den Krankenhausmarkt für medizinische Geräte bedienten, wobei jedes auf ein anderes medizinisches oder chirurgisches Gebiet spezialisiert war. Diese Geschäftsbereiche besaßen ihr eigenes Verkaufspersonal, eine eigene Logistik und Vertrieb sowie ihre eigene Rechnungslegung. Dies war unbequem und ineffizient für ihre Kunden, die aus Kostengründen ihr Beschaffungswesen aus den Abteilungen ausgegliedert und an zentrale Einkaufsmanager delegiert hatten. Die Lösung für Johnson & Johnson lag auf der Hand: Man entschied, wenigstens Vertrieb und Rechnungslegung für die dreizehn Firmen zusammenzulegen. Jedoch brauchte die Firma 15 Jahre, um ein solches System zu etablieren, weil es mehr Kooperation von den Firmen erforderte und deren Unabhängigkeit und Initiative zu untergraben drohte.

Bedenken Sie, dass technologische und organisatorische Innovationen die Kooperations-Initiative-Grenze verschieben können und so zugleich mehr Kooperation und Initiative ermöglichen. Die Informationstechnologie ist eindeutig eine Quelle solcher Verschiebungen. Da sie genauere Leistungsmessungen und bessere Kommunikation zulässt, sorgt sie für mehr Initiative (indem sie die Kosten für die Bereitstellung von Anreizen senkt) und mehr Kooperation (indem sie die Koordination erleichtert und die Kontakte zwischen den Geschäftsbereichen fördert).

Eine andere wichtige Determinante ist die Organisations- und Managementtechnologie. Zum Beispiel sind sowohl die Entwicklung der multidivisionalen Struktur für die interne Organisation als auch die Etablierung langfristiger Beziehungen mit Lieferanten Innovationen im Management, die die Grenze verschoben haben. Um dieses Konzept zur Untersuchung der Organisationsstruktur eines Unternehmens heranzuziehen, müssen Sie nicht wirklich das Ausmaß der erzeugten Kooperation und Initiative messen. Wägen Sie vielmehr einfach die gezeigten Verhaltensweisen gegen das ab, was benötigt wird. Zwei Beispiele veranschaulichen dies.

Bei BP Exploration hatte die Aufteilung des Unternehmens in einzelne, eigenständig handelnde Geschäftsbereiche mit klar umrissenen Leistungsanforderungen und die Eliminierung mittlerer Managementebenen sowie des zentralisierten Betriebspersonals den gewünschten Effekt, die Initiative zu steigern. Darin sah John Browne eines der ausschlaggebenden Kriterien für eine Leistungsverbesserung.

Aber diese Veränderungen schufen auch einen erheblichen Kooperationsbedarf zwischen den Geschäftsbereichen, um erfolgreiche Methoden weitervermitteln zu können und einander bei der Lösung technischer und geschäftlicher Probleme zu unterstützen. Diese Aktivitäten waren zuvor von der Zentrale abgewickelt worden, aber diese verfügte nicht länger über die entsprechenden Mittel. Das Problem wurde gelöst, indem Geschäftsbereichsgruppen, die sich vergleichbaren technischen und geschäftlichen Herausforderungen stellen mussten, in Peer Groups zusammengefasst wurden, von denen jede etwa zehn Mitglieder hatte.

Die Mitglieder dieser Peer Groups entwickelten Regeln für die Informationsvermittlung und halfen einander bei der Lösung von Problemen. Im Mittelpunkt dieses Vorgehens stand die Hilfe der Gruppenmitglieder untereinander. Nach diesem Prinzip konnte ein Geschäftsbereich mit technischen oder geschäftlichen Problemen sich an andere Bereiche wenden, die reagierten, indem sie Experten entsandten. Bei Schwierigkeiten Unterstützung zu erbitten, wurde zu einer wichtigen Verhaltensnorm, ebenso

wie das Bemühen um Lösungen. Diese Art der Kooperation war ausschlaggebend für den Erfolg von BP.

Novo Nordisk, einer der beiden globalen Marktführer im Bereich Diabetes-Medikamente, geriet 1992 in eine Krise, als Kommunikationsprobleme innerhalb des Unternehmens dazu führten, dass die neuen Auflagen der US-amerikanischen Aufsichtsbehörde für Nahrung und Medikamente (U.S. Food and Drug Administration) nicht erfüllt werden konnten (Kamper, Podolny und Roberts 2000). Novo Nordisk musste sich vorübergehend aus dem US-Markt zurückziehen und eine große Menge Insulin vernichten. Als Konsequenz aus dieser Krise führte das Unternehmen eine neue Organisationsstruktur ein. Sie gestand zwar den einzelnen Geschäftsbereichen weiterhin ein großes Maß an Eigenständigkeit zu, wo es darum ging, detaillierte Routineabläufe und Prozesse für den eigenen Bedarf zu organisieren; aber sie schloss auch eine verstärkte Rechenschaftspflicht für die Einhaltung der Regeln der Firmenpolitik ein.

Dahinter stand die Absicht, die Initiative zu bewahren, welche die stark dezentralisierte Organisation ausgezeichnet hatte, und zugleich mehr Kooperation in der Umsetzung der gesamten Firmenpolitik und zugunsten der Leistung zu erzielen. Entscheidend in diesem Zusammenhang war die Etablierung einer Gruppe von „Vermittlern“. Erfahrene Manager aus dem Umfeld der Organisation übernahmen interne Auditing-Funktionen. Hierdurch sollte sichergestellt werden, dass die Geschäftsbereiche sich der Firmenpolitik gemäß verhalten. Stellte sich heraus, dass ein Geschäftsbereich diese Linie nicht verfolgte, verständigten die Vermittler sich mit der Führung dieses Geschäftsbereichs über die erforderlichen Veränderungen. Ihr wachsender Erfahrungsschatz und Kontakte innerhalb des gesamten Unternehmens optimierten im Lauf dieses Prozesses ihre Arbeit; sie halfen den Managern beim Aufbau von Netzwerken, die ein kooperatives Verhalten förderten.

Grundsätzlich bestehen die Probleme, die Zusammenarbeit zu bewerten, in der Schwierigkeit, formale Anreize für sie zu liefern. Daher lässt Kooperation sich besser fördern, indem man sich auf die flexibleren Elemente der Organisation einschließlich der sozialen Netzwerke und Regeln konzentriert, so wie BPX und Novo Nordisk es taten. Gleichzeitig können Architektur und Prozess von Anfang darauf ausgerichtet werden, die Initiative zu fördern.

Tatsächlich haben viele Unternehmen inzwischen festgestellt, dass ihre Mitarbeiter ihrer Ansicht nach nicht genug Initiative zeigen. Der gestiegene Konkurrenzdruck verlangt ihnen größere Effizienz, d.h. mehr Leistung am Arbeitsplatz ab. Gleichzeitig tendieren sie zu marktähnlicheren Lösungen für ihre Organisationsprobleme. Innerhalb der Orga-

nisation zählen hierzu: das Eliminieren von Hierarchieebenen, ein stärkerer Einsatz leistungsbasierter Vergütung, mehr Eigenverantwortung für Manager, eine klarere Abgrenzung zwischen Geschäftsbereichen sowie das Abtreten von Entscheidungsvollmachten und sogar Strategieelementen an die Geschäftsbereiche. Diese Veränderungen schließen eine Aufwärtsbewegung ein (siehe Abbildung 3.1), die zu mehr Initiative führt, aber sie können auch eine Bewegung nach links verursachen und zu reduzierter Kooperation führen.

Um diesem Effekt entgegenzuwirken, suchen die Unternehmen nach neuen Wegen, auf ihre Angestellten einzugehen, sie zu motivieren und Kontakte zwischen ihnen zu fördern. Diese Firmen verlagern auch Aktivitäten über ihre Grenzen hinweg im Rahmen von Outsourcing, Spin-offs und Carve-outs, die ebenfalls normalerweise die Initiative steigern, während sie u.U. die Bereitschaft zur Kooperation mindern. Gleichzeitig geben sie sich nicht mit der unzureichenden Kooperation zufrieden, die geschäftliche Vereinbarungen auf Grundlage der Marktpreise üblicherweise begründen. Stattdessen bemühen sie sich um mehr Kooperation, indem sie neue Wege nutzen, um Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und anderen Unternehmen aufzubauen. Dies gilt auch für relationale Verträge, Joint Ventures und Bündnisse. Wir werden uns mit diesen Veränderungen verstärkt in den folgenden Kapiteln befassen.

Anmerkungen

- 1 Hier wird nicht die Existenz historischer Muster behauptet, dass Märkte ausprobiert wurden, jedoch versagten und infolgedessen Unternehmen entstanden. Vielmehr soll darauf hingewiesen werden, dass die Gewichtung von Aktivitäten zwischen Unternehmen und Märkten sich im Laufe der Zeit auf komplexe Art und Weise verändert hat.
- 2 Siehe Milgrom und Roberts (1992: Kapitel 5, 6 und 9). Hier finden Sie eine detailliertere Diskussion vieler der in diesem Abschnitt angesprochenen Themen.
- 3 Dieser Begriff kommt aus dem Versicherungswesen. Er bezieht sich auf die Tatsache, dass diejenigen mit einem hohen Risiko für einen Versicherungsfall eher geneigt sind, eine Versicherung abzuschließen als eine Durchschnittsperson.
- 4 Dieser Begriff ist ebenfalls dem Versicherungswesen entlehnt. Er beschreibt die Neigung von Versicherungsnehmern, aufgrund des Versicherungsschutzes höhere Risiken einzugehen, als sie es tun würden, wenn sie die Risiken für ihre Entscheidungen alleine tragen müssten.
- 5 Untersuchungen über Verträge, deren Durchsetzung kostspielig war, finden sich bei Doornik (2002, 2003).
- 6 Die Wirtschaftsliteratur zum Thema „lückenhafte Verträge und Neuverhandlung“ ist sehr umfangreich. Siehe Williamson (1975, 1985), Grossman und Hart (1986), Hart

Kapitel 3: Wesen und Zweck des Unternehmens

- (1995), Hart und Holmström (1987) sowie Hart und Moore (1990), die einige frühe Untersuchungen über die Auswirkungen dieser Faktoren in Institutionen beschreiben. Die späteren Arbeiten sind mathematisch anspruchsvoller. Milgrom und Roberts (1992: 127-33) enthält eine Diskussion, die umfassender ist als die hier gebotene, wobei sie nicht technisch ist.
- 7 Myerson und Satterthwaite (1983) zeigen, dass eine Ineffizienz existieren muss, es sei denn, sowohl Käufer als auch Verkäufer sind sich darüber im Klaren, dass die Bereitschaft des Käufers, für das zum Verkauf stehende Objekt zu zahlen, dessen Wert für den Verkäufer übersteigt.
 - 8 Siehe Milgrom und Roberts (1992: Kapitel 2 und 5) für weitere Details.
 - 9 Die extreme Auslegung des Arguments ist, dass Effizienz alleine bestimmt, was sich ereignet. Das ist jedoch nur dann richtig, wenn die Größe des Kuchens unabhängig von seiner Verteilung ist, d.h., formal gesehen gibt es keine Einkommenseffekte und der Wohlstand ist frei übertragbar. Unter vielen Bedingungen mögen das vernünftige Überlegungen sein – insbesondere, wenn man die Beziehungen zwischen Unternehmen in Betracht zieht – und die theoretischen Konstrukte, die auf dieser Annahme basieren, haben sehr erfolgreich die beobachtete Praxis erklärt. Wenn sie jedoch versagen, liegt dies daran, dass Effizienz alleine nicht die realisierbaren Organisationsmuster und die mögliche Allokation von Ressourcen bestimmt.
 - 10 Im Gegensatz dazu sind *rents* Erlöse, die das Minimum dessen übersteigen, das benötigt wird, um den erstmaligen Einsatz einer Ressource für eine bestimmte Verwendung überhaupt attraktiv zu machen. Sobald eine Investition gesunken ist, kann es sich bei einigen der Erlöse um *quasi-rents* handeln, obgleich *vorab* keine *rents* (überschüssige Erlöse) erzielt wurden. Diese Situation entsteht genau dann, wenn Spezifität gegeben ist, der Wettbewerb jedoch vor dem Auftreten eines Lock-in stattfindet.
 - 11 Mehr zu dem Problem der Fehlanpassung finden Sie bei Milgrom und Roberts (1992: 136-9).
 - 12 Siehe beispielsweise Monteverde und Teece (1982), Masten (1984), Joskow (1985, 1987, 1988) und Masten, Meehan und Snyder (1989). Sie legten Studien vor, in denen die *asset specificity*, d.h. das Ausmaß, indem ein Wirtschaftsgut für alternative Verwendungszwecke oder von alternativen Benutzern ohne Veränderung verwendet werden kann, Muster der vertikalen Integration und langfristige Vertragsbeziehungen zu erklären scheinen.
 - 13 Das heißt, solange die Maßnahmen nicht vollkommen objektiv sind, was selten vorkommt, und vertraglich festlegbar in dem Sinne, das dritte Parteien sie einsehen können. Das ist wichtig für Gerichte, die über die Rechtswirksamkeit der Vertragsinhalte bestimmen.
 - 14 Siehe Hart (1995) für eine Ausführung dieser Ideen und Whinston (2003) für eine Beurteilung ihrer empirischen Auswirkungen.
 - 15 Wenn man davon ausgeht, dass die Anreize innerhalb des zusammengelegten Unternehmens schwächer sind, erfordert dies eine zusätzliche Annahme: Die marginalen Auswirkungen der Investitionen sind dann größer, wenn die Beziehung intakt ist anstatt zerbrochen. Insbesondere bedeutet dies, dass die Investitionen am Rande keine stärkeren Auswirkungen auf Chancen aufgrund äußerer Einflüsse haben sollten als auf den Wert der Person im Unternehmen.
 - 16 Grundsätzlich gilt: wenn die Grenzkosten einer Aktivität in Höhe einer anderen Aktivität steigen.