

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Zur Wahl der optimalen Organisationsform**  
**betrieblicher Zusammenarbeit**  
**- eine gesamtwirtschaftliche Perspektive**

von Tholen Eekhoff

Nr. 51 ■ Juli 2005

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 99 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de



## Vorwort

Mit der zunehmenden Bedeutung der Kooperation von Unternehmen steigt auch das Interesse an der theoretischen Erklärung des Zustandekommens von Kooperationen, ihrer konkreten Institutionalisierung sowie ihrer Wirkungen. Bisher existiert keine konsistente ökonomische Theorie der Unternehmenskooperation. Allerdings sind in den letzten Jahren relevante Ansätze vorgelegt worden. Zusätzlich können kooperationsrelevante Erkenntnisse aus Theorien genutzt werden, deren primäres Interesse nicht Netzwerke und Kooperationen sind.

Die transaktionskostentheoretischen Erklärungen von Kooperationen setzen an den Transaktionsdimensionen an, die die Art und Höhe der Transaktionskosten bestimmen. Dabei steht meist der Spezifitätsgrad von Investitionen und Ressourcen im Zentrum. Weit weniger prominent wurden bisher die Auswirkungen anderer Determinanten geprüft, die auch als einflussreich eingeschätzt werden können. Ein zusätzliches Defizit besteht darin, dass die einzelnen Dimensionen isoliert und nicht in ihrem Zusammenwirken analysiert werden. Tholen Eekhoff nimmt sich dieser beiden vernachlässigten Facetten an und stellt seine Ergebnisse in diesem IfG-Arbeitspapier zur Diskussion. Dabei ist sein Blickwinkel ein gesamtwirtschaftlicher, der über die einzelwirtschaftliche Ebene hinausgeht, die viele Analysen auszeichnet.

Dieses IfG-Arbeitspapier entstand im Rahmen des umfassenden Forschungsprojektes „Globales Wirtschaften - Globale Unternehmenskooperationen - Globale Regulierung“, das von der Volkswagen-Stiftung gefördert wird.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Inhalt**

1. Einführung.....	6
2. Transaktionen, Transaktionskosten und die optimale Organisationsform...	6
3. Ein Modell zur Bestimmung der optimalen Organisationsform .....	8
3.1. Spezifität.....	8
3.2. Unsicherheit.....	13
3.3. Häufigkeit.....	21
3.4. Strategische Relevanz .....	26
3.5. Transaktionsatmosphäre.....	27
4. Dynamische Aspekte bei der Wahl der optimalen Organisationsform ....	32
5. Fazit .....	33

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die optimale Organisationsform: Grundmodell.....	12
Abbildung 2: Transaktionskosten und Verhaltensunsicherheit .....	14
Abbildung 3: Die optimale Organisationsform bei unterschiedlicher Verhaltensunsicherheit .....	16
Abbildung 4: Die optimale Organisationsform bei unterschiedlicher Umweltunsicherheit .....	20
Abbildung 5: Transaktionskosten und Transaktionshäufigkeit.....	23
Abbildung 6: Die optimale Organisationsform bei Variation der Transaktionshäufigkeit.....	25
Abbildung 7: Transaktionskosten und technologische Rahmenbedingungen.	30
Abbildung 8: Die optimale Organisationsform bei Änderung der technologischen Rahmenbedingungen .....	31

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Organisationsform....	35
--	----

## 1. Einführung<sup>1</sup>

„It is transactions rather than technology that mainly determine the efficacy of exchange by one mode of organization as compared with another.“<sup>2</sup> Mit dieser Aussage umreißt *Williamson* den Analyserahmen für die Wahl der optimalen Organisationsform einer Zusammenarbeit. Die theoretischen Ansätze von *Williamson* werden dieser Arbeit zugrunde gelegt. Dabei wird jedoch aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive argumentiert, bei der gesamtwirtschaftliche und nicht einzelwirtschaftliche Effekte im Vordergrund stehen. Transaktionen werden nur dann als vorteilhaft eingestuft, wenn durch sie die Gesamtwohlfahrt gesteigert wird. Dies ist nicht der Fall, wenn eine reine Umverteilung zwischen den Transaktionspartnern bzw. zwischen verschiedenen Gruppen vorliegt.

Um Aussagen über die optimale Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit zu treffen, sind zunächst einige Begriffe und ihre Zusammenhänge zu klären (Abschnitt 2). In Abschnitt 3 werden die verschiedenen Determinanten von Transaktionskosten und die Wirkung ihrer Veränderungen auf die Wahl der optimalen Organisationsform betrachtet. Diese statische Analyse wird in Abschnitt 4 um dynamische Aspekte erweitert. In Abschnitt 5 wird ein Fazit gezogen.

## 2. Transaktionen, Transaktionskosten und die optimale Organisationsform

Zunächst sei angenommen, dass sich zwei Unternehmen aufgrund von Erwägungen im Produktionskostenbereich entschieden haben, zusammenzuarbeiten. Diese Entscheidung enthält noch keinen Hinweis darauf, ob die Zusammenarbeit über den Markt, im Rahmen einer Kooperation oder durch Bildung einer Hierarchie (Fusion) stattfinden soll. Um diese Entscheidung zu treffen, sind die Transaktionskosten der drei genannten Organisationsformen maßgeblich. Dazu ist zunächst einmal zu klären, was eine Transaktion ist. Eine zweckmäßige Definition stammt von *Williamson*: „A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface.“<sup>3</sup> Eine Transaktion findet

---

<sup>1</sup> Ein herzlicher Dank geht an meine Kollegen vom Institut für Genossenschaftswesen für wertvolle Anregungen und Diskussionen, insbesondere an Peter Ebertz, Dirk Lamprecht und Mark Wipprich. Ebenso danke ich Burkhard Kesting für seine wertvolle Zuarbeit.

<sup>2</sup> WILLIAMSON (1975), S. 248.

<sup>3</sup> WILLIAMSON (1985), S. 1.

also statt, wenn ein Gut oder eine Dienstleistung über eine technisch separierbare Schnittstelle transferiert wird. Die beteiligten Partner gehen dabei eine Transaktionsbeziehung ein.<sup>4</sup> Nach dem zeitlichen Ablauf einer Transaktion können Transaktionskosten folgendermaßen unterteilt werden. Um eine Transaktion durchführen zu können, muss zunächst ein Transaktionspartner gewählt werden. Daher fallen zunächst *Anbahnungskosten* für die Informationsbeschaffung über potenzielle Transaktionspartner an. Anschließend werden die Bedingungen der Transaktion ausgehandelt, was unter den Begriff der *Vereinbarungskosten* gefasst werden kann. Sofern die Transaktion auf Dauer angelegt ist, fallen *Kontrollkosten* für die Überwachung der Einhaltung der Vertragsbedingungen an. Schließlich können, ebenfalls nur bei auf eine gewisse Dauer angelegten Transaktionen, *Anpassungskosten* entstehen, wenn die Bedingungen der Transaktion nachverhandelt werden.<sup>5</sup>

Die optimale Organisationsform einer Transaktionsbeziehung ist durch die jeweiligen Transaktionskosten der alternativen Organisationsformen gegeben. Eine ökonomische Transaktion kann, erwähnt, über den Markt, innerhalb eines Unternehmens oder im Rahmen einer Kooperation vollzogen werden, wobei letztere eine Hybridform zwischen Markt und Hierarchie darstellt, die in unterschiedlichen Abstufungen denkbar ist, je nach Abhängigkeit der Transaktionspartner von einander. Hält man alle Faktoren aus dem Produktionsbereich<sup>6</sup> konstant, so wird die optimale Organisationsform einer Zusammenarbeit ausschließlich durch die Transaktionskosten bestimmt. Die Existenz von Transaktionskosten beruht auf zwei Grundannahmen, deren Auswirkungen vielfältig sind. Dabei handelt es sich um das Konzept der begrenzten Rationalität sowie um Opportunismus. Letzterer kann folgendermaßen definiert werden: „[O]pportunism refers to a lack of candor or honesty in transactions, to include self-interest seeking with guile“.<sup>7</sup> Opportunismus beinhaltet also

---

<sup>4</sup> BONUS (1995) verdeutlicht am Beispiel des Diebstahls, dass Transaktionsbeziehungen nicht zwingend freiwillig sein müssen. Auch hier wird ein Gut über eine technologisch separierbare Schnittstelle transferiert, allerdings gegen den Willen einer der an der Transaktionsbeziehung beteiligten Partei. Mit der gleichen Logik kann auch die Übertragung externer Effekte als Transaktion bezeichnet werden.

<sup>5</sup> Vgl. PICOT (1982), S. 270, sowie FRIESE (1998), S. 71, SWOBODA (2003), S. 48, oder KRÄKEL (1999), S. 7.

<sup>6</sup> Hier ist der Produktionsbereich im weitesten Sinne gemeint und nicht Produktion im Sinne der Fertigung, die nur als Teil der Wertschöpfungskette anzusehen ist.

<sup>7</sup> WILLIAMSON (1975), S. 9.

die Bereitschaft, den eigenen Vorteil auch auf unehrliche und betrügerische Art und Weise zu suchen.

Begrenzte Rationalität bedeutet, dass die Wirtschaftssubjekte im Rahmen ihrer Möglichkeiten rational handeln. Die Möglichkeiten sind dadurch begrenzt, dass die Informationsaufnahme Zeit und Ressourcen kostet, dass die Aufnahmekapazität und Verarbeitungsfähigkeit begrenzt sind, sowie dass bestimmte Dinge, insbesondere wenn sie in der Zukunft liegen, objektiv nicht (d. h. niemandem) bekannt sind. Aus der Annahme unvollständiger Information, die in der Annahme begrenzter Rationalität enthalten ist, folgt außerdem, dass unterschiedliche Wirtschaftssubjekte unterschiedliche Informationsstände haben können. Im Falle einer Transaktionsbeziehung, in der die Beteiligten unterschiedliche Informationsstände aufweisen, spricht man von einer Informationsasymmetrie. Außerdem folgt aus der Annahme der begrenzten Rationalität, dass nicht alle denkbaren Situationen bekannt sind und vertraglich geregelt werden können. Verträge sind daher immer zu einem gewissen Grad unvollständig.

### **3. Ein Modell zur Bestimmung der optimalen Organisationsform**

#### **3.1. Spezifität**

Die Spezifität eines Produktionsfaktors wird durch die Höhe der Quasirente, also der Differenz zwischen der besten und der zweitbesten Verwendung des Vermögensgegenstandes, bestimmt. Durch den Abzug des Produktionsfaktors aus seiner optimalen Verwendung verliert der Eigentümer des Faktors die Quasirente. Sobald ein Unternehmen spezifisch investiert hat, um eine Leistung für ein anderes Unternehmen zu erbringen, begibt er sich in eine Abhängigkeitsposition. Aufgrund der Opportunismusannahme besteht die Möglichkeit, dass das Unternehmen, welches die Leistung abnimmt, diese Abhängigkeitsposition ausnutzt.<sup>8</sup> Im Extremfall kann der Transaktionspartner die Bedingungen der

---

<sup>8</sup> Die Opportunismusannahme kann sicherlich als überzeichnet angesehen werden, da bei Weitem nicht jeder Unternehmer opportunistisch handeln würde. Da aufgrund begrenzter Rationalität jedoch nicht bekannt ist, welche Unternehmer zu opportunistischem Handeln bereit sind, reicht es aus, dass nur manche Transaktionspartner in dieser Art und Weise handeln würden, so dass eine Absicherung der

Transaktionsbeziehung zu seinen Gunsten bis zur Höhe der Quasirente ändern. Diese Möglichkeit beruht außerdem auf der Annahme der begrenzten Rationalität. Der Unternehmer, der spezifisch investiert, hat keine vollständigen Informationen über seinen Transaktionspartner und kann das beschriebene Verhalten daher nicht voraussehen. Spezifität kann in verschiedenen Formen auftreten:<sup>9</sup>

- *Sachkapital-Spezifität („physical asset specificity“)*: Sachkapital-Spezifität liegt vor, wenn ein Vermögensgegenstand auf andere Faktoren der Wertschöpfungskette abgestimmt ist und in einer anderen Verwendung weniger rentabel einsetzbar wäre.
- *Humankapital-Spezifität („human asset specificity“)*: Humankapital-Spezifität bezieht sich auf spezielles Wissen eines Arbeitnehmers in einer bestimmten Position, das in anderen Stellen weniger wert beziehungsweise nutzlos ist. Es entsteht üblicherweise durch learning-by-doing, also durch Erfahrung.
- *Standortspezifität („site specificity“)*: Diese liegt vor, wenn eine Investition an einem bestimmten Standort durchgeführt wurde, um Lager- und Transportkosten einzusparen.
- *Partnerbezogene Spezifität („dedicated assets“)*: Partnerbezogene Spezifität liegt vor, wenn eine Investition auf einen bestimmten Abnehmer abgestimmt wird. Wenn beispielsweise Kapazitäten für einen Großkunden geschaffen werden und dieser sich entschließen würde, das Gut nicht mehr zu beziehen, würden dem Unternehmen Überkapazitäten entstehen, die definitionsgemäß nicht für andere Abnehmer genutzt werden könnten.
- *Temporäre Spezifität („temporal specificity“)*: Diese kann als eine Art Standort-Spezifität interpretiert werden, die allerdings nur für einen gewissen Zeitraum gültig ist. Sie tritt beispielsweise bei der Produkti-

---

Transaktion in allen Fällen notwendig erscheint. Außerdem ist in diesem Zusammenhang unwichtig, ob Opportunismus ex ante, also schon bei Vertragsschluss, oder erst ex post auftritt, also dann, wenn sich nach Vertragsschluss die Möglichkeit zu einer opportunistischen Verhaltensweise ergibt. Zu dieser Unterscheidung vgl. WILLIAMSON (1985), S. 47, sowie ROTERING (1993), S. 110 f.

<sup>9</sup> Vgl. WILLIAMSON (1991), S. 113 f, sowie WILLIAMSON (1983), S. 526.

on saisonabhängiger Produkte auf, wie zum Beispiel beim Spargelstechen.

- *Markenname („brand name capital“)*: Diese Art der Spezifität besteht darin, dass die Produktion des Gutes einer Marke mit höheren Erträgen verbunden ist als diejenige eines No-name-Produktes, selbst wenn das Gut ansonsten die gleichen Bestandteile hätte. Würde beispielsweise eine Flasche Coca-Cola mit anderer Aufschrift verkauft, so wäre dafür höchstwahrscheinlich ein geringerer Erlös zu erzielen.

Die Wahl der optimalen Organisationsform kann anhand von Abbildung 1 verdeutlicht werden. Annahmegemäß seien die Produktionskosten konstant. In der Abbildung sind die Transaktionskosten der jeweiligen Organisationsformen in Abhängigkeit vom Spezifitätsgrad der Investition eingezeichnet, welche in der Transaktionsbeziehung durchgeführt wird. Bei der Durchführung über den Markt (Kurve M) entstehen bei geringer Spezifität nur sehr niedrige Transaktionskosten (in Punkt D liegt überhaupt keine Spezifität vor). Während bei einer Markttransaktion noch gewisse Anbahnungskosten für die Suche des Transaktionspartners anfallen, sind Identität und Eigenschaften des Transaktionspartners weitgehend unwichtig, da aufgrund geringer Spezifität keine Abhängigkeitsposition entsteht. Auch die Vereinbarungs- und die Kontrollkosten können als relativ gering angesehen werden, da keine Absicherung gegen opportunistisches Verhalten getroffen werden muss. Die Transaktionskosten bei der Auswahl der Hybridform (Kurve K) sind höher als die des Marktes, da Kosten entstehen, um einen Kooperationsvertrag zu schließen, zu überwachen und gegebenenfalls anzupassen. Außerdem werden tendenziell mehr Ressourcen für die Partnerwahl aufgewendet, wenn mit dem Partner ein Kooperationsvertrag geschlossen wird. Die höchsten Transaktionskosten bei geringer Spezifität entstehen durch die Integration der Transaktion in ein Unternehmen (Kurve H). Sie bestehen insbesondere in den Koordinationskosten der Durchführung, Kontrolle und Anpassung der Transaktion innerhalb der Hierarchie. Außerdem wird ein Fusionspartner tendenziell sorgfältiger, d. h. unter Aufwendung höherer Transaktionskosten, ausgewählt, als im Fall der Kooperation oder gar der Abwicklung über den Markt. Ferner ist festzuhalten, dass sich die Transaktionskosten mit jeder weiteren Vergrößerung umso stärker erhöhen, je größer das Unternehmen bereits ist. Dies ist insbesonde-

re auf die erhöhte Komplexität zurückzuführen, mit der der Unternehmer konfrontiert ist.<sup>10</sup> Mit dem Übergang von einer Kooperation zu einer Hierarchie steigen auch deshalb die Transaktionskosten, weil die Flexibilität einer relativ unkomplizierten Beendigung der Zusammenarbeit aufgegeben wird. Darauf wird in Abschnitt 4 näher eingegangen.

Mit steigendem Spezifitätsgrad erhöhen sich die Transaktionskosten aller drei Organisationsformen. Für alle Organisationsformen gilt, dass für die Partnerwahl mehr Ressourcen aufgewendet werden, um einer eventuellen Ausbeutung vorzubeugen. Im Fall der Abwicklung über den Markt (Kurve M) steigen die Transaktionskosten am stärksten an. Der starke Anstieg resultiert aus dem drohenden Verlust der Quasirente. Dieser kann als Teil der Transaktionskosten interpretiert werden, der aufgewendet werden müsste, um sich gegen den Verlust zu versichern.<sup>11</sup> Im Fall einer Kooperation (Kurve K) steigen die Transaktionskosten mit steigendem Spezifitätsgrad weniger stark an als bei einer Markttransaktion. Je höher die Spezifität, desto sorgfältiger muss diese vertraglich abgesichert werden und desto höher sind die Transaktionskosten der Vereinbarung. Mit der vertraglichen Absicherung gegen eine Ausbeutung gehen jedoch die bei einer Markttransaktion anfallenden Versicherungskosten zurück, wodurch der Anstieg der Transaktionskosten abgemildert wird. Aufgrund der Unvollständigkeit von Verträgen können allerdings nicht alle Möglichkeiten einer Ausbeutung im Vorhinein vermieden werden. Daher sind die Versicherungskosten auch im Falle einer Kooperation positiv (aber geringer als bei einer Markttransaktion).

---

<sup>10</sup> Zu diesem und weiteren Gründen vgl. COASE (1937), S. 340.

<sup>11</sup> Selbst wenn sich in der Realität dafür kein Versicherer fände, ist es möglich, die Versicherungskosten zu berechnen und ihren Wert in Form der Versicherungsprämie als Transaktionskosten zu interpretieren.

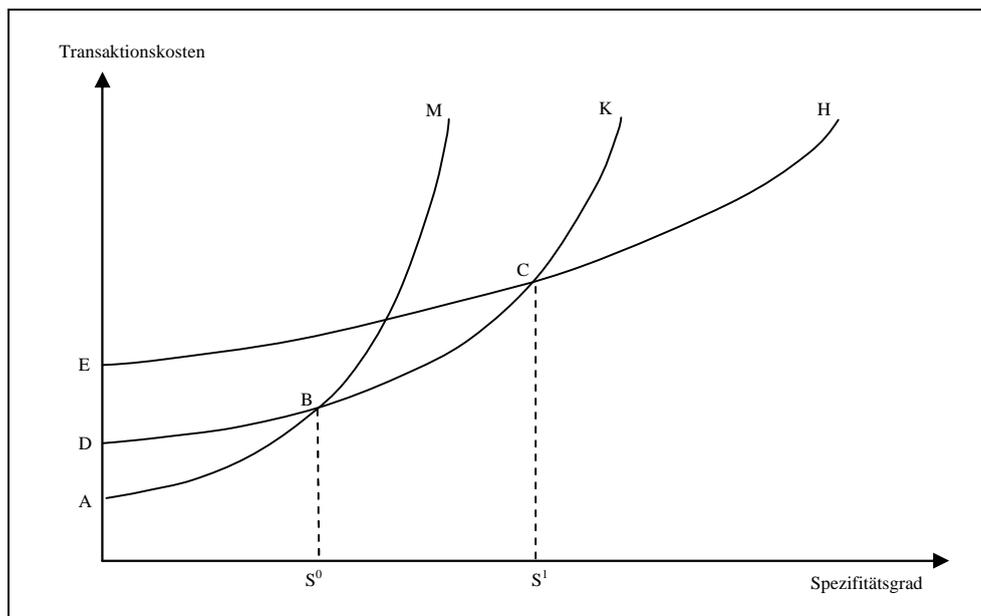


Abbildung 1: Die optimale Organisationsform: Grundmodell

Quelle: in Anlehnung an Williamson (1991), S. 116; oder Theurl, Meyer (2003), S. 21; oder Erlei, Leschke, Sauerland (1999), S. 189

Im Fall der Integration der Transaktionspartner in ein Unternehmen (Kurve H) entfallen diese Versicherungskosten, da die Integration in eine Hierarchie definitionsgemäß vor Ausbeutung durch Marktpartner schützt.<sup>12</sup> Auch die Kosten für eine sorgfältigere Aushandlung von Verträgen aufgrund steigender Spezifität, die im Fall einer Kooperation anfallen, entfallen bei einer Integration in ein Unternehmen. Die Transaktionskosten der Integration haben für alle Spezifitätsgrade etwa das gleiche Niveau und sind somit schon in Punkt E enthalten. Der Anstieg der Transaktionskosten innerhalb eines Unternehmens aufgrund steigender Spezifität resultiert somit lediglich aus steigenden Transaktionskosten der Partnerwahl sowie aus steigenden Kontrollkosten, um eine Ausbeutung innerhalb des Unternehmens zu vermeiden.

Das Argument einer ansteigenden Komplexität, die bei einer Hierarchie zu überproportional steigenden Transaktionskosten führt, kann in abgeschwächter Form auch für die Organisationsformen Markt und Koopera-

<sup>12</sup> Zwar ist grundsätzlich auch innerhalb einer Hierarchie die Möglichkeit einer Ausbeutung gegeben. Diese Gefahr ist allerdings erstens niedriger als die der Ausbeutung am Markt, da die Marktanreize höherer Gewinne durch eine Ausbeutung entfallen. So kommt es innerhalb des Unternehmens lediglich zu einem Effizienzverlust, im Regelfall jedoch nicht aber zu einer Einbuße der gesamten Quasirente.

tion angeführt werden. Mit steigender Spezifität erhöht sich die Komplexität der rechtlichen Absicherung und der Bewältigung von Organisationsaufgaben im kognitiven Sinne überproportional. Daher steigen die Transaktionskosten aller drei Organisationsformen mit steigender Spezifität überproportional an.<sup>13</sup> Dies kommt in Abbildung 1 in den konvexen Kurvenverläufen zum Ausdruck.

Die optimale Organisationsform ist jeweils diejenige, bei der die relativ geringsten Transaktionskosten auftreten. Sie ist in Abbildung 1 durch den Kurvenzug ABC gekennzeichnet, der schließlich (ab Punkt C) in die Kurve H übergeht. Bei geringer Spezifität (bis  $S^0$ ) ist somit die Durchführung der Transaktion über den Markt optimal. Im Fall mittlerer Spezifität ( $S^0$  bis  $S^1$ ) ist die Hybridform (Kooperation) optimal und ab dem Spezifitätsgrad  $S^1$  sollten sich die Transaktionspartner optimalerweise zu einem Unternehmen zusammenschließen.

Es bleibt festzuhalten, dass eine Absicherung durch Kooperation oder Integration aus gesamtwirtschaftlicher Sicht vorteilhaft sein kann. Wäre die Möglichkeit der Absicherung einer spezifischen Investition nicht gegeben, so würde die Investition im Extremfall aufgrund des drohenden Verlustes der Quasirente vollständig unterlassen.

### 3.2. Unsicherheit

#### *Verhaltensunsicherheit*

Aufgrund der unvollständigen Information, die der begrenzten Rationalität innewohnt, existiert grundsätzlich Unsicherheit seitens der Wirtschaftssubjekte. Diese kann sich auf zukünftige Umweltzustände (Umweltunsicherheit) oder auf das Verhalten anderer Wirtschaftssubjekte beziehen (Verhaltensunsicherheit).<sup>14</sup> Die Spezifität eines Produktionsfaktors ist nur dann problematisch, wenn ein Mindestmaß an Verhaltensunsicherheit bezüglich des Verhaltens des Transaktionspartners in Reaktion auf eine Abhängigkeitsposition vorliegt. Diese bewirkt, dass ein Investor nicht sicher sein kann, ob sein Transaktionspartner, in dessen Abhängigkeit er sich begibt, sein Verhalten ändert und ihn teilweise oder

---

<sup>13</sup> Vgl. WILLIAMSON (2005).

<sup>14</sup> Vgl. THEURL/MEYER (2003), S. 20, sowie BOGASCHEWSKY (1995), S. 166 f.

vollständig um die Quasirente der Investition bringt. Verhaltensunsicherheit verschärft daher das Problem der Spezifität von Produktionsfaktoren.

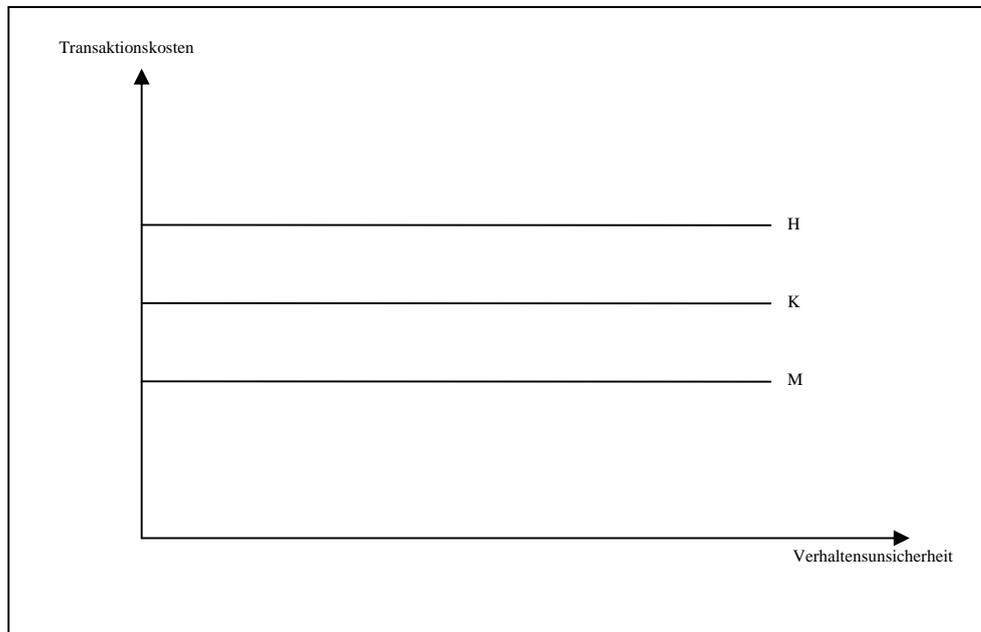


Abbildung 2: Transaktionskosten und Verhaltensunsicherheit

Verhaltensunsicherheit hat ohne das Vorliegen einer spezifischen Investition keine negativen Auswirkungen, die über das übliche Marktrisiko hinausgehen, da in diesem Fall keine Abhängigkeitsposition entstanden ist. Wenn beispielsweise Unternehmen X seine (vielseitig verwendbaren) Schrauben regelmäßig bei einem bestimmten Schraubenhersteller bezieht und sich eines Tages entschließt, den Zulieferer zu wechseln, können die Schrauben an einen anderen Abnehmer verkauft werden. Da keine auf einen bestimmten Abnehmer abgestimmte spezifische Investition getätigt worden ist, tritt kein Verlust einer Quasirente ein. Die Einbußen, die mit dem Verlust eines Transaktionspartners einhergehen, sind unter das unternehmerische Risiko zu subsumieren und können somit als Produktionskosten klassifiziert werden, die an dieser Stelle vernachlässigt werden können.<sup>15</sup> In Abbildung 2 sind die Transaktionskosten in

<sup>15</sup> Sofern dieses Risiko sehr hoch ist, kann es aus Sicht eines Unternehmens wünschenswert sein, das Risiko zu vermeiden, indem mit dem Transaktionspartner ein Kooperationsvertrag geschlossen wird. Diese Situation ist dann ebenfalls wieder unter den Aspekt der Risikominderung zu subsumieren. Allerdings ist kaum realistisch, dass der Verlust eines Transaktionspartners ohne spezifische Investition ei-

Abhängigkeit von der Verhaltensunsicherheit abgetragen, wenn die Spezifität null beträgt. Wie im vorangegangenen Abschnitt ausgeführt wurde, sind die Transaktionskosten bei einer Spezifität von null im Falle einer Markttransaktion am geringsten (Achsenabschnitt A in Abbildung 1), bei einer Kooperation liegen sie etwas höher (Achsenabschnitt D in Abbildung 1) und bei einer Integration der Parteien sind sie maximal (Achsenabschnitt E in Abbildung 1). Erhöht man nun die Verhaltensunsicherheit, so bleiben die Transaktionskosten konstant. Im Falle der Durchführung über den Markt steigt zwar mit dem Anstieg der Verhaltensunsicherheit das Risiko, dass der Transaktionspartner die Transaktionsbeziehung verlässt. Wenn die Produktionsfaktoren jedoch nicht spezifisch sind, können sie ohne Verlust in eine andere Transaktionsbeziehung überführt werden. Die Transaktionskosten bleiben daher bei steigender Verhaltensunsicherheit konstant und die Kurve der Markttransaktion ( $M_0$ ) in Abbildung 2 hat einen horizontalen Verlauf. Im Hierarchiefall kann der Transaktionspartner die Transaktionsbeziehung nicht verlassen. Die Verhaltensunsicherheit hat daher auch hier keine Auswirkungen auf die Transaktionskosten und die Hierarchiekurve ( $H_0$ ) in Abbildung 2 hat ebenfalls einen horizontalen Verlauf. Der Kooperationsfall ist ein Mischfall aus den beiden anderen. Daher ergeben sich auch hier konstanten Transaktionskosten bei ansteigender Verhaltensunsicherheit und daher ein horizontaler Verlauf der Kooperationskurve ( $K_0$ ). Bei nicht-spezifischen Produktionsfaktoren ist daher für jedes Niveau der Verhaltensunsicherheit die Durchführung über den Markt optimal, da keine Abhängigkeitsposition zwischen den Transaktionspartnern besteht, die abgesichert werden müsste.

Ein anderes Ergebnis erhält man, wenn man das Zusammenwirken von Spezifität und Verhaltensunsicherheit betrachtet. Ausgangspunkt sei an dieser Stelle der in Abbildung 1 dargestellte Zusammenhang zwischen der Faktorspezifität und den Transaktionskosten. Diese Ausgangslage sei in Abbildung 3 dargestellt durch die Kurven  $M_0$ ,  $K_0$  und  $H_0$ . Erhöht man das Ausmaß der Verhaltensunsicherheit und hält alle anderen Faktoren konstant, so hat dies, wie zuvor erläutert, bei einem Spezifitätsgrad von Null keine Auswirkungen auf die Transaktionskosten (Punkte A, D, E in Abbildung 3). Im Falle einer Markttransaktion verschärft eine höhere

---

nen so hohen Verlust impliziert, dass das Risiko durch eine Kooperation gemindert werden müsste.

Verhaltensunsicherheit die Abhängigkeitsposition und erhöht damit die Versicherungskosten. Dabei hat eine höhere Verhaltensunsicherheit eine umso stärkere Wirkung, je höher der Spezifitätsgrad ist. Die Kurve der Markttransaktion mit erhöhter Verhaltensunsicherheit ( $M_1$ ) verschiebt sich daher im Vergleich zur Ausgangslage ( $M_0$ ) nach oben, und zwar umso stärker, je höher der Spezifitätsgrad ist. Im Fall einer Kooperation wird versucht, mit Hilfe des Vertrages gegen die Verhaltensunsicherheit vorzubeugen. Je größer der Spezifitätsgrad, desto negativere Auswirkungen hat ein unvollständiger Kooperationsvertrag und desto mehr Ressourcen müssen somit für den Vertragsschluss aufgewendet werden. Ein gegebenes Maß an Verhaltensunsicherheit hat daher auch im Fall einer Kooperation umso stärkere Auswirkungen auf die Transaktionskosten, je höher der Spezifitätsgrad ist. Da der Kooperationsvertrag jedoch ein gewisses Maß an Verhaltensunsicherheit absichert, ist der Anstieg nicht so stark wie bei einer Markttransaktion. Bei einer Erhöhung der Verhaltensunsicherheit dreht sich daher die Kurve, welche die Hybridform beschreibt, von  $K_0$  nach  $K_1$ . Wenn die Transaktionspartner in eine Hierarchie integriert werden, können beide Einheiten von der Unternehmensleitung kontrolliert werden und Verhaltensunsicherheit spielt keine Rolle. Die Transaktionskosten (und somit die Lage der Kurve  $H_0$ ) bleiben daher bei erhöhter Verhaltensunsicherheit konstant.

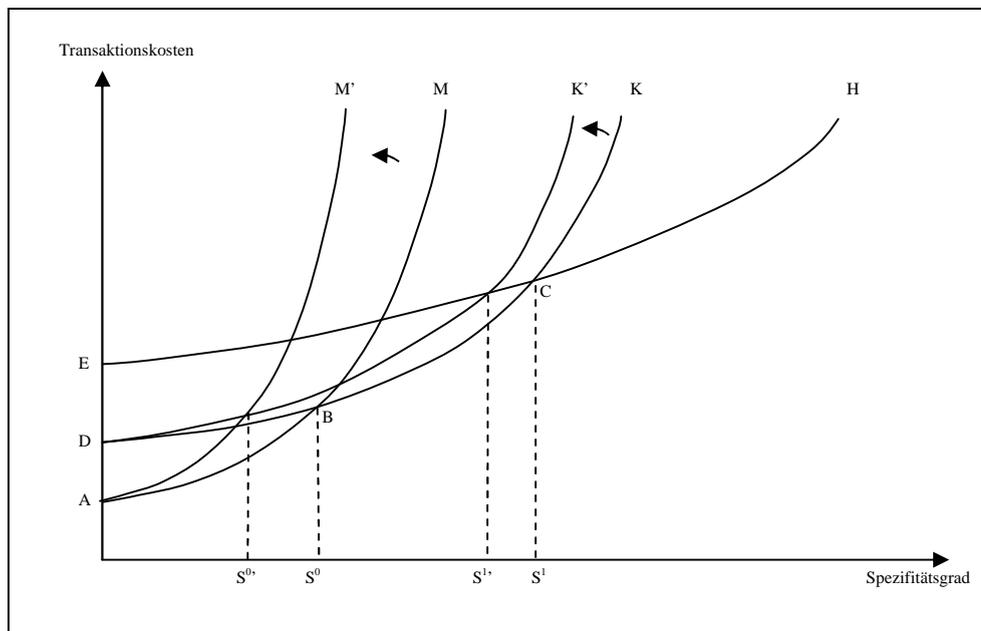


Abbildung 3: Die optimale Organisationsform bei unterschiedlicher Verhaltensunsicherheit

Aufgrund einer Erhöhung der Verhaltensunsicherheit verschiebt sich somit der Spezifitätsgrad, bis zu welchem der Markt die optimale Organisationsform darstellt ( $S^0$ ) nach links ( $S^0$ ). Je höher also die Verhaltensunsicherheit, desto kleiner wird der Bereich, in dem eine Markttransaktion optimal ist. Auch der Spezifitätsgrad, ab dem eine Hierarchiebildung optimal ist ( $S^1$ ) verschiebt sich nach links ( $S^1$ ), so dass der Bereich, in dem die Transaktionspartner optimalerweise integriert werden, größer wird. Der Effekt auf den Bereich der Kooperation ist unbestimmt. Er hängt davon ab, ob sich der Spezifitätsgrad  $S^0$  oder der Grad  $S^1$  stärker verschiebt. Zwar ist die Verschiebung der Kurve  $M_0$  nach  $M_1$  stärker als die Verschiebung der Kurve  $K_0$  nach  $K_1$ , was für eine Vergrößerung des Kooperationsbereiches sprechen würde (stärkere Verschiebung von  $S^0$ ). Andererseits wirkt letztere Verschiebung später im Verlauf der Kurve als erstere, so dass die überproportionale Verschiebung der Kurven hier stärker wirkt (stärkere Verschiebung von  $S^1$ ). Dies würde eine Verkleinerung des Kooperationsbereiches zur Folge haben. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass eine vergrößerte Verhaltensunsicherheit in Richtung einer stärkeren Institutionalisierung der Transaktionsbeziehung wirkt (hin zur Kooperation und vor allem zur Hierarchie und weg vom Markt).

### *Umweltunsicherheit*

Zunächst sei wiederum der Zusammenhang zwischen Umweltunsicherheit und Transaktionskosten betrachtet, um anschließend das Zusammenspiel von Unsicherheit und Spezifität und dessen Wirkung auf die Transaktionskosten zu untersuchen. Umweltunsicherheit hat, ebenso wie Verhaltensunsicherheit, keine Auswirkungen auf die Transaktionskosten, wenn die Produktionsfaktoren nicht spezifisch sind. Wenn der Produktionsfaktor aufgrund einer Veränderung der Umweltbedingungen in einer bestimmten Verwendung weniger rentabel wird, entsteht dem Unternehmer kein Verlust, da der Faktor ohne Einbuße einer Quasirente in seine (zuvor) zweitbeste Verwendung überführt werden kann. Die Transaktionskosten bleiben daher bei einer Erhöhung der Umweltunsicherheit konstant, wenn die Faktorspezifität null ist, da kein Verlust der Quasirente droht beziehungsweise abgesichert werden müsste. Zum Verlauf der Kurven sei auf Abbildung 2 verwiesen. Auch im Falle der

Umweltunsicherheit ist bei nicht-spezifischen Produktionsfaktoren im Hinblick auf die Transaktionskosten die Durchführung über den Markt optimal, unabhängig davon wie hoch die Umweltunsicherheit ist, da die nicht-spezifischen Produktionsfaktoren ohne Verlust in eine andere Verwendung transformiert werden können.

Hingegen kann einem Unternehmer aus dem Zusammenwirken von Umweltunsicherheit und spezifischer Investition der Verlust seiner Quasirente drohen. Angenommen, das Unternehmen habe beispielsweise spezifisch in eine Produktionsanlage investiert, die auf die Belieferung eines bestimmten Abnehmers abgestimmt ist. Wenn nun durch eine Innovation in der Volkswirtschaft (die vorher aufgrund der Umweltunsicherheit nicht vorauszuahnen war) die Anlage nicht mehr rentabel produzieren kann, kann der Investor die Produktionsanlage nur noch in der (zuvor) zweitbesten Verwendung nutzen. Dadurch entgeht ihm die Quasirente also der Wertunterschied im Vergleich zur zweitbesten Verwendung. Ein solcher Verlust der Quasirente aufgrund von Umweltunsicherheit kann durch eine Kooperation oder Fusion nicht vermieden werden. Während Verhaltensunsicherheit mit einem Kooperationsvertrag weitgehend (und durch Integration vollständig) behoben wird, weil das Verhalten des Kooperationspartners vertraglich festgelegt werden kann, kann Umweltunsicherheit nicht durch eine Kooperation oder Fusion vermieden werden, da die betreffende Unsicherheit nicht vertraglich verringert werden kann. Eine Kooperation kann jedoch in diesem Fall dazu dienen, das Risiko einer solchen Entwicklung zu teilen. In diesem Fall erleidet der Investor nicht alleine den Verlust der Quasirente, sondern teilt ihn sich mit seinem Vertragspartner.

Auch Umweltunsicherheit hat je nach Spezifitätsgrad unterschiedliche Auswirkungen. Angenommen, ein durchschnittliches unternehmerisches Risiko sei bereits in den Kurven enthalten. Erhöht sich nun das Ausmaß an Umweltunsicherheit bei einer bestimmten Transaktion und erhöht sich somit das unternehmerische Risiko, so hat dies bei einer Spezifität von Null keine Auswirkungen, da, wie zuvor ausgeführt, mit dem Scheitern der Transaktion kein Verlust einer Quasirente verbunden ist. In Abbildung 4 schneiden daher alle Kurven mit erhöhtem Risiko ( $H_1$ ,  $K_1$ ,  $M_1$ ) die Ordinate in den gleichen Punkten (A, D, E) wie die Kurven mit durchschnittlichem Risiko ( $H_0$ ,  $K_0$ ,  $M_0$ ). Im Fall einer Markttransaktion er-

höht das höhere Risiko mit steigender Spezifität in vollem Maße die Transaktionskosten, wiederum in Höhe einer fiktiven Versicherungsprämie. Die Verschiebung der Kurve  $M_0$  nach  $M_1$  fällt daher relativ stark aus. Mit einer Kooperation oder einer Integration der Transaktionspartner können alle bekannten Risiken durch Risikoteilung vermindert und somit die Transaktionskosten verringert werden.<sup>16</sup> Allerdings sind bei Vertragsschluss beziehungsweise Integration umso weniger Ursachen und Arten von Risiken bekannt, je höher die Umweltunsicherheit ist. Während in einer Hierarchie dennoch alle Risiken zwischen den integrierten Transaktionspartnern geteilt werden (d. h. sich auf die gemeinsame Finanzmasse des integrierten Unternehmens verteilen), können in einem Kooperationsvertrag umso weniger Situationen vorhergesehen werden, je größer die Umweltunsicherheit ist. Daher erhöht sich mit steigender Umweltunsicherheit die Unvollständigkeit des Kooperationsvertrages und somit das verbleibende Risiko, das ein Transaktionspartner alleine zu tragen hat. Aufgrund dieses Restrisikos liegen die Transaktionskosten bei einer gegebenen Erhöhung der Umweltunsicherheit höher als bei einer Hierarchiebildung (allerdings niedriger als bei einer Markttransaktion, wo die gesamten Risikokosten anfallen). Das Ausmaß der Kurvenverschiebung von  $K_0$  zu  $K_1$  ist daher höher als das der Verschiebung von  $H_0$  zu  $H_1$  aber geringer als das der Verschiebung  $M_0$  zu  $M_1$ .

Die kritischen Spezifitätsgrade verschieben sich wie im Fall der Verhaltensunsicherheit jeweils nach links. Während sich der Bereich verkleinert, in dem eine Markttransaktion optimal ist und der Bereich größer wird, in dem eine Hierarchiebildung vorteilhaft ist, ist die Wirkung auf den Bereich der Hybridform wiederum unbestimmt. Zwar verschiebt sich die Kurve  $M_0$  (nach  $M_1$ ) wiederum stärker als die Kurve  $K_0$  (nach  $K_1$ ), was zu einer relativ starken Linksverschiebung von  $S^0$  führen würde. Je geringer jedoch die Linksverschiebung der Hierarchiekurve und je stärker die Linksverschiebung der Kooperationskurve, desto weiter verschiebt sich  $S^1$  nach links. Auch hier bleibt festzuhalten, dass durch eine vergrößerte Unsicherheit tendenziell eine stärkere Institutionalisierung der Organisa-

---

<sup>16</sup> Der Unterschied zur Verhaltensunsicherheit besteht darin, dass die Risikoarten zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses unbekannt sind (und zwar umso mehr, je größer die Umweltunsicherheit ist). Im Fall der Verhaltensunsicherheit ist die Art des Risikos, nämlich die opportunistische Ausbeutung durch den Vertragspartner, zwar bekannt, kann aber zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses nur begrenzt vermieden werden.

tionsform lohnend wird, also eine Kooperation oder insbesondere eine Integration; zu Lasten einer Markttransaktion.

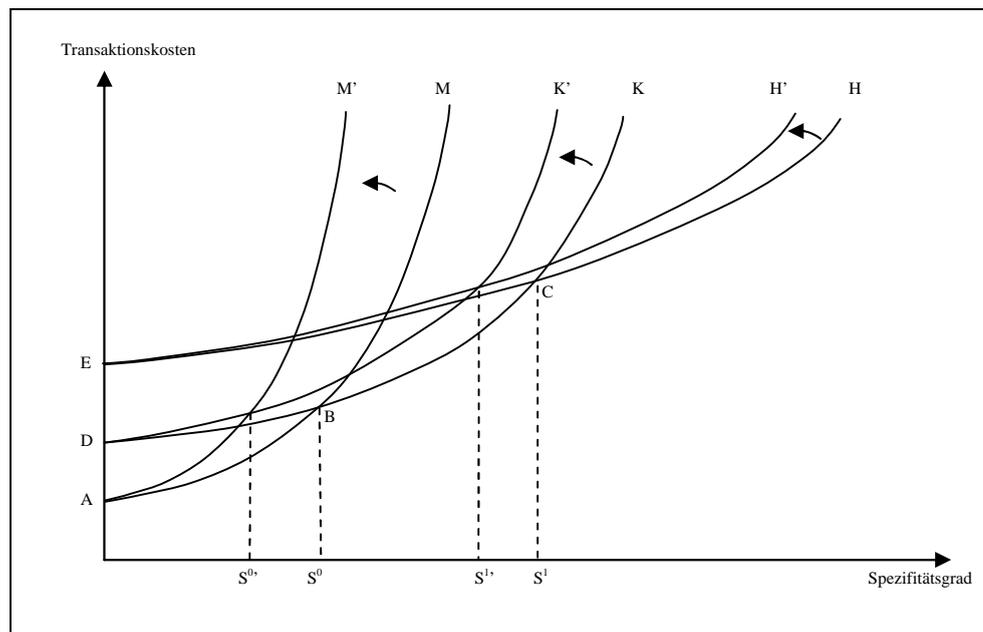


Abbildung 4: Die optimale Organisationsform bei unterschiedlicher Umweltunsicherheit

Die beiden Arten der Unsicherheit wirken sich zwar auf unterschiedliche Weise aus, haben aber ähnliche Ergebnisse. Es ist allerdings festzustellen, dass die Wirkung einer vergrößerten Verhaltensunsicherheit stärker ist als die Wirkung einer größeren Umweltunsicherheit. Dies ist darin begründet, dass im Fall der Verhaltensunsicherheit der Verlust der Quasirente vollständig vermieden werden kann, während im Fall der Umweltunsicherheit die Quasirente zwar verloren geht, der Verlust (und damit das Verlustrisiko) jedoch geteilt werden kann. Zwar könnte man argumentieren, dass es im Fall der Verhaltensunsicherheit nur zu einer Umverteilung käme, die keine gesamtwirtschaftlichen Folgen hätte. Dies ist allerdings in den meisten Fällen nicht zutreffend, da davon auszugehen ist, dass aufgrund einer hohen drohenden Verlustes die (gesamtwirtschaftlich vorteilhafte) Transaktion gar nicht zustande kommt.

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist eine Kooperation oder Integration daher vorteilhaft, wenn in einer Situation mit hoher Spezifität und Verhaltensunsicherheit eine Ausbeutung des Transaktionspartners vermieden werden kann. Ist die Spezifität gering beziehungsweise liegt lediglich

Umweltunsicherheit und keine Verhaltensunsicherheit vor, so resultieren die gesamtwirtschaftlich positiven Effekte lediglich aus einer Risikoteilung der Transaktionspartner. Eine Risikoteilung mag einzelwirtschaftlich wünschenswert sein. Gesamtwirtschaftlich ist eine Teilung von Risiken zwischen zwei Transaktionspartnern dann nicht notwendig, wenn andere Unternehmen bereit wären, die Transaktion durchzuführen. Dies kann darin begründet sein, dass diese Unternehmen eine größere Finanzmasse aufweisen oder eine höhere Risikoneigung haben. Anders gewendet hat eine solche Kooperation oder Fusion nur dann gesamtwirtschaftlich positive Auswirkungen, wenn die Transaktion ansonsten unterbliebe.

### 3.3. Häufigkeit

Auch durch die Häufigkeit, mit der vergleichbare Transaktionen durchgeführt werden, können sich die Transaktionskosten ändern. Mit insgesamt mehr Transaktionen, d. h. einer höheren Häufigkeit, steigen natürlich die Transaktionskosten, unabhängig davon, welche Organisationsform verwendet wird. Maßgeblich sind allerdings die Kosten pro Transaktion.<sup>17</sup> Zunächst sei wiederum isoliert, das unter der Annahme einer Spezifität von null, der Zusammenhang zwischen der Transaktionshäufigkeit und Transaktionskosten betrachtet. Anschließend wird das Zusammenspiel mit der Faktorspezifität analysiert.

Im Falle einer einmaligen Transaktion sind die Transaktionskosten am höchsten, wenn die Transaktionspartner zu diesem Zweck fusionieren (Punkt E in Abbildung 5). Sie liegen etwas niedriger, wenn die Partner lediglich kooperieren (Punkt D in Abbildung 5) und sind bei einer Durchführung über den Markt am geringsten (Punkt A in Abbildung 5).<sup>18</sup> Im Falle einer Durchführung über den Markt wirkt sich die Tatsache transak-

---

<sup>17</sup> In den obigen Abbildungen zur optimalen Organisationsform spielte es keine Rolle, ob auf der Ordinate die Transaktionskosten für eine Transaktion oder diejenigen für alle Transaktionen zusammengefasst wurden, da alle Kurven die gleiche Anzahl an Transaktionen enthielten. In Abbildung 6 ist diese Unterscheidung jedoch von Bedeutung, da die Anzahl der Transaktionen variiert wird und die Kurven bei einer Betrachtung aller Transaktionen unterschiedlich viele Transaktionen enthalten würden. Da für die Wahl der optimalen Organisationsform die Kosten pro Transaktion maßgeblich sind, ist hier zu betonen, dass auf der Ordinate die Kosten pro Transaktion abgetragen sind.

<sup>18</sup> Da die Betrachtung einer Häufigkeit von null nicht sinnvoll wäre, beginnt die Abszisse mit einem Häufigkeitswert von 1.

tionskostensenkend aus, dass mit zunehmender Häufigkeit einer Transaktion Kenntnisse über den Partner gewonnen werden, die nicht mehr jedes Mal auf andere Art und Weise gewonnen werden müssen (dazu zählt auch die Auswahl des Transaktionspartners selbst), sowie Einsparungen, die aufgrund einer Routine bei der Durchführung der Transaktion auftreten. Somit hat eine Erhöhung der Transaktionshäufigkeit ein Absinken der Anbahnungskosten sowie der Vereinbarungskosten zur Folge. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die zusätzlichen Einsparungen mit jeder weiteren Transaktion geringer werden, so dass ein degressiv fallender Verlauf der Marktkurve  $M_0$  in Abbildung 5 resultiert. Im Fall einer Kooperation sinken zwar durch häufige Wiederholung nicht die Suchkosten nach einem Transaktionspartner, da der Partner ja (definitionsgemäß) vor der ersten Transaktion im Rahmen der Kooperation ausgewählt werden muss.<sup>19</sup> Auch hier lassen sich jedoch, wie erwähnt, Einsparungen durch Routine erzielen.

Wesentlich schwerer wiegt jedoch im Fall einer Kooperation ein anderer Effekt. Die Schließung eines Kooperationsvertrages stellt einen Fixkostenblock dar, der durch häufige Wiederholung der Transaktion einem Degressionseffekt bezüglich der Kosten für die einzelne Transaktion unterliegt. Je mehr Transaktionen im Rahmen des Kooperationsvertrages durchgeführt werden, je höher also die Häufigkeit ist, umso stärker sinken die Kosten einer einzelnen Transaktion.<sup>20</sup> Der Degressionseffekt ist im Falle einer Kooperation größer als bei einer Durchführung über den Markt, da er von einem höheren Ausgangsniveau aus startet. Die Kurve  $K_0$  in Abbildung 5 fällt daher schneller als die Kurve  $M_0$ , erreicht diese jedoch nicht. Bei der Integration der Transaktionspartner in ein Unternehmen ist der Degressionseffekt sogar noch ausgeprägter, da die Transaktionskosten einer Hierarchiebildung im Allgemeinen größer sind als diejenigen der Schließung eines Kooperationsvertrages. Die Kurve  $H_0$  in Abbildung 5 weist daher den am stärksten fallenden Verlauf auf.

---

<sup>19</sup> Würde er zuvor ohne Kooperation „getestet“, läge solange noch die Organisationsform einer Durchführung über den Markt vor.

<sup>20</sup> Vgl. THEURL/MEYER (2003), S. 21, sowie BOGASCHEWSKY (1995), S. 167, sowie RÖTERING (1993), S. 122 f, oder WORATSCHKEK/ROTH (2003), S. 158.

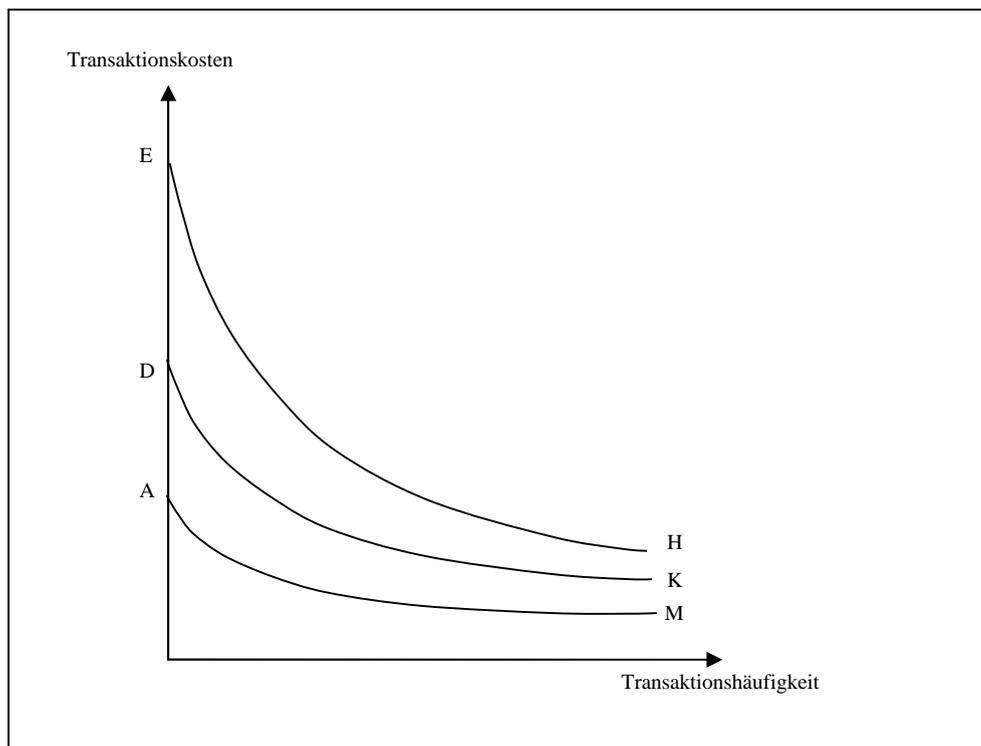


Abbildung 5: Transaktionskosten und Transaktionshäufigkeit

Insgesamt bleibt die Durchführung über den Markt bei nicht-spezifischen Produktionsfaktoren auch für jede Anzahl von Wiederholungen die günstigste. Die Fixkosten für Bildung einer Hierarchie oder Kooperation führen zwar zu einem größeren Degressionseffekt als es bei den Kosten Marktdurchführung der Fall ist. Da diese Fixkosten bei einer Durchführung über den Markt jedoch nicht anfallen, liegen die Durchschnittskosten pro Transaktion für die beiden anderen Organisationsformen höher als diejenigen bei einer Marktdurchführung. Anders gewendet werden im Falle nicht-spezifischer Produktionsfaktoren bei einer Durchführung im Rahmen einer Kooperation oder Hierarchie Absicherungskosten aufgewendet, denen kein Nutzen (in Form der Absicherung einer Quasirente) gegenübersteht, da der Verlust beim Wechsel zur zweitbesten Verwendungsmöglichkeit null beträgt. Bei nicht-spezifischen Produktionsfaktoren ist daher die Durchführung über den Markt die optimale Organisationsform, unabhängig von der Häufigkeit der Transaktion. Die Transaktionskosten der drei Organisationsformen nähern sich bei steigender Häufigkeit allerdings einander an.

Zur Betrachtung des Zusammenspiels von Transaktionshäufigkeit und Spezifität und dessen Wirkung auf die Transaktionskosten sei wiederum

vom Grundmodell in Abbildung 1 ausgegangen. Die Ausgangssituation entspricht den Kurven  $M_0$ ,  $K_0$  und  $H_0$  in Abbildung 6. Aufgrund einer Erhöhung der Transaktionshäufigkeit sinken, wie zuvor erläutert, die Transaktionskosten für alle drei Organisationsformen. Die Kurve der Marktdurchführung in Abbildung 6 verschiebt sich also durch eine Erhöhung der Transaktionshäufigkeit nach unten (von  $M_0$  nach  $M_1$ ). Mit steigender Häufigkeit machen die Transaktionspartner wiederholt die Erfahrung, ob ein Transaktionspartner sich opportunistisch verhält. Sofern dies nicht der Fall ist, sinken die Kontrollkosten sowie die Anpassungskosten. Dieser Effekt wiegt umso stärker, je größer die Faktorspezifität und somit die Abhängigkeitsposition vom Transaktionspartner ist. Mit steigender Häufigkeit sinken daher die Versicherungskosten. Dies dämpft den Anstieg der Kurve mit erhöhter Häufigkeit ( $M_1$ ) im Vergleich zur ursprünglichen Kurve ( $M_0$ ).

Im Fall einer Kooperation sinken bei einer Spezifität von null, wie zuvor erläutert, die Transaktionskosten durch häufige Wiederholung stärker als bei einer Durchführung über den Markt. Eine gegebene Erhöhung der Transaktionshäufigkeit führt daher in Abbildung 6 zu einer stärkeren Abwärtsverschiebung der Kooperationskurve in ihrem Achsenabschnitt (A nach A') im Vergleich zum Achsenabschnitt der Marktkurve (D nach D'). Bei einer Erhöhung der Häufigkeit, mit der die Transaktion mit dem gleichen Partner durchgeführt wird, wird eine Absicherung der Quasirente rentabler, da bei jeder Transaktion die Möglichkeit besteht, dass der Transaktionspartner die Abhängigkeitsposition ausnutzt. Dieser Effekt ist umso stärker, je höher die Spezifität und somit das Niveau der Quasirente ist. Daher verstärkt eine Erhöhung der Transaktionshäufigkeit mit zunehmendem Spezifitätsgrad das Absinken der Transaktionskosten im Falle einer Absicherung durch eine Kooperation. Die Kooperationskurve verschiebt sich also mit zunehmender Spezifität (Bewegung nach rechts in Abbildung 6) im Falle einer Kooperation stärker nach unten ( $K_0$  nach  $K_1$ ) als im Falle einer Durchführung über den Markt ( $M_0$  nach  $M_1$ ).

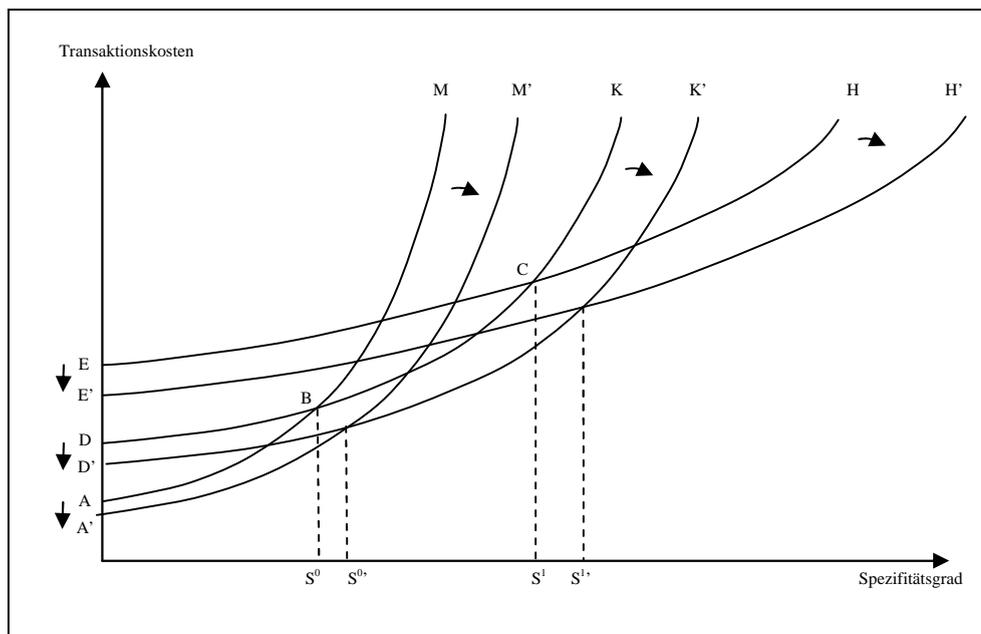


Abbildung 6: Die optimale Organisationsform bei Variation der Transaktionshäufigkeit

Bei einer Hierarchiebildung ist, wie erläutert, der Degressionseffekt am größten. Bei einer Spezifität von null (also auf dem Ordinatenabschnitt) ist daher die Verschiebung der Hierarchiekurve am größten im Vergleich zu den anderen Organisationsformen (E nach E'). Im weiteren Verlauf der Hierarchiekurve, also bei einer Erhöhung der Spezifität und somit der Quasirente wird eine Absicherung immer rentabler. Da eine Hierarchiebildung im Vergleich zu den anderen Organisationsformen die bestmögliche Absicherung beinhaltet, wiegt dieser Effekt im Hierarchiefall am schwersten. Somit verschiebt sich die Hierarchiekurve von allen Kurven am stärksten nach unten (von  $H_0$  nach  $H_1$ ), je weiter der Spezifitätsgrad erhöht wird (also je weiter man sich in Abbildung 6 nach rechts bewegt).

Für die Wahl der optimalen Organisationsform ergeben sich folgende Auswirkungen. Die Verschiebung der Marktkurve nach unten (also die Senkung der Transaktionskosten einer Markttransaktion) hat ceteris paribus eine Rechtsverschiebung des Spezifitätsgrades  $S^0$  zur Folge. Die Senkung der Transaktionskosten einer Kooperation und die daraus resultierende Verschiebung der Kurve  $K_0$  nach unten (zu  $K_1$ ) verursacht allerdings einen gegenläufigen Effekt. Die Gesamtwirkung auf den Spezifitätsgrad  $S^0$  ist daher unbestimmt. In Abbildung 6 ist eine leichte Rechts-

verschiebung eingezeichnet. Auch die Wirkung auf den Spezifitätsgrad  $S^1$  ist streng genommen unklar. Die Verschiebung der Kurve  $K_0$  nach  $K_1$  hat tendenziell eine Linksverschiebung des Spezifitätsgrades  $S^1$  zur Folge, während die Verschiebung der Hierarchiekurve ( $H_0$  nach  $H_1$ ) für sich genommen eine Rechtsverschiebung von  $S^1$  verursacht. Bei der Verschiebung der Spezifitätsgrade ist letztlich die Stärke der einzelnen Effekte entscheidend. Der Versicherungseffekt, der bei der Kooperationskurve und besonders bei der Hierarchiekurve (nicht jedoch bei der Marktkurve) zum Tragen kommt, steigt mit steigendem Spezifitätsgrad. Das heißt, je weiter rechts sich der jeweilige kritische Spezifitätsgrad bereits in der Ausgangslage befindet, desto größer ist dieser Effekt und desto wahrscheinlicher ist eine Rechtsverschiebung dieses Spezifitätsgrades. Aus diesem Grund ist außerdem tendenziell eine Rechtsverschiebung bei  $S^1$  wahrscheinlicher als bei  $S^0$ . Allerdings ist zu beachten, dass der Unterschied zwischen den Versicherungseffekten einer Kooperation und einer Integration stark variieren können. Insbesondere bei geringer Unsicherheit genügt eine Kooperation als Absicherung der Abhängigkeitsposition aus. In diesem Fall liegen die Kurven der Kooperation und der Hierarchie eng zusammen, so dass eine Integration kaum, das heißt nur bei extrem hoher Spezifität, notwendig wird.

### **3.4. Strategische Relevanz**

Als weiterer Einflussfaktor auf die Transaktionskosten wird die strategische Bedeutung einer Transaktionsbeziehung genannt. Zunächst ist zu klären, was unter strategischer Relevanz zu verstehen ist. Unter diesen Begriff wird eine Transaktionsbeziehung gefasst, wenn sie im Hauptbetätigungsfeld eines Unternehmens liegt, wenn also ein großer Anteil der Erträge des Unternehmens beziehungsweise der Ertragserwartungen in diesem Geschäftsfeld liegen. Ein Verlust dieser Ertragsquelle wäre allerdings dann nicht schlimm, wenn die Produktionsfaktoren ohne Verlust anderweitig eingesetzt werden können. Dies ist immer dann der Fall, wenn keine Spezifität vorliegt und die Quasirente (die Differenz zur nächstbesten Verwendung) Null ist. Wenn in diesem Fall die Transaktionsbeziehung endet, entsteht aus volkswirtschaftlicher Sicht eine Reallokation von Produktionsfaktoren, die nicht mit einem Effizienzverlust verbunden ist. Ein Effizienzverlust entsteht nur dann, wenn und nur in dem Maße wie Spezifität vorliegt. Volkswirtschaftlich betrachtet geht der

Einflussfaktor der strategischen Relevanz daher in das Kriterium der Spezifität über. Die Höhe des Verlustes, der aus der Tatsache entsteht, dass die Transaktionsbeziehung als strategisch relevant angesehen wird, ist vollständig mit dem Kriterium der Spezifität abgedeckt. Sobald die Spezifität und somit die Quasirente positiv ist, ergibt sich mit dem Ende der Transaktionsbeziehung ein einzelwirtschaftlicher und auch ein volkswirtschaftlicher Verlust, der jedoch mit der Quasirente gemessen werden kann, die in dem Konzept der Spezifität enthalten ist. Zwar mag es aus einzelwirtschaftlicher Sicht selbst bei einer Spezifität von Null (wenn also kein einzelwirtschaftlicher Verlust droht) nicht wünschenswert sein, wenn der Hauptzweck des Unternehmens verloren ginge und das Unternehmen im Extremfall liquidiert werden müsste. Dieses Argument kann jedoch von der Wettbewerbspolitik nicht akzeptiert werden, da kein realer volkswirtschaftlicher Verlust entsteht. Das Kriterium der strategischen Relevanz mag aus einzelwirtschaftlicher Sicht gerechtfertigt sein. In einer wettbewerbspolitischen Beurteilung der Wahl einer Organisationsform für eine Transaktionsbeziehung der beteiligten Unternehmen sollte es jedoch keine Beachtung finden.

### **3.5. Transaktionsatmosphäre**

#### *Soziale und kulturelle Rahmenbedingungen*

Schließlich kann die so genannte „Transaktionsatmosphäre“ einen Einfluss auf die Transaktionskosten haben.<sup>21</sup> Hier können zwei Arten unterschieden werden. Erstens beinhaltet die Transaktionsatmosphäre informelle Institutionen, d. h. kulturelle und soziale Faktoren. Die zweite Art umfasst die technologischen Rahmenbedingungen, insbesondere Informations- und Kommunikationssysteme.<sup>22</sup> Die kulturellen und sozialen Faktoren, die einer oder mehreren Transaktionsbeziehungen zugrunde liegen können, spielen mitunter eine wichtige Rolle für das Niveau der Transaktionskosten. Wenn in einer Kultur Opportunismus verpönt ist und entsprechende Verhaltensweisen daher nicht zu erwarten sind, so verringern sich die Transaktionskosten insbesondere für solche Transaktionsbeziehungen, in denen die Spezifität hoch ist und die Gefahr opportunistischen Verhaltens hohe Kosten auslösen würde. Der Einflussfaktor

---

<sup>21</sup> Vgl. WILLIAMSON (1975), S. 37 ff.

<sup>22</sup> Vgl. THEURL/MEYER (2003), S. 20; sowie BOGASCHEWSKY (1995), S. 167.

der Transaktionsatmosphäre in sozialer und kultureller Hinsicht weist daher große Überschneidungen mit dem Faktor der Verhaltensunsicherheit auf. Ebenso wie die Verhaltensunsicherheit hat die Transaktionsatmosphäre im Sinne der sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen einen Einfluss auf das Verhalten desjenigen Transaktionspartners, der in der Lage wäre, eine Abhängigkeitsposition auszunutzen. Wenn keine Abhängigkeitsposition besteht, hat eine Änderung der sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen keinen Einfluss auf die Transaktionskosten. Bei einer Spezifität von null (bei der definitionsgemäß keine Abhängigkeitsposition besteht), bleiben die Transaktionskosten daher unabhängig von den sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen konstant. Für die Kurvenverläufe sei auf Abbildung 2 (Seite 14) verwiesen.

Bei Vorliegen von Faktorspezifität kann die Transaktionsatmosphäre im Sinne der sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen hingegen einen nicht unerheblichen Einfluss haben. Die Folgen einer vorteilhaften Transaktionsatmosphäre dieser Art können anhand von Abbildung 3 (Seite 16) verdeutlicht werden. Ausgangspunkt seien wiederum die Kurven  $M_0$ ,  $K_0$  und  $H_0$ . Daraus resultieren die kritischen Spezifitätsgrade  $S^0$  und  $S^1$ . Eine Verschlechterung der sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen kann nun zur Folge haben, dass die Gefahr der Ausbeutung einer Abhängigkeitsposition wächst. Da dies, wie erwähnt, bei einer Spezifität von Null keine Folgen hat, bleiben die Achsenabschnitte A, D und E der Kurven konstant. Für eine Markttransaktion, bei der keinerlei Absicherung der Abhängigkeitsposition vorgenommen wird, steigen die Transaktionskosten stark an, und zwar umso stärker je höher die Spezifität ist und somit der drohende Verlust der Quasirente. Dies kommt in einer steiler werdenden Marktkurve (von  $M_0$  nach  $M_1$ ) in Abbildung 3 (Seite 16) zum Ausdruck. In einer Kooperation ist der Verlust der Quasirente teilweise aber nicht vollständig abgesichert, so dass sich auch hier eine steilere Kurve bei Verschlechterung der Transaktionsatmosphäre (der ersten Art) ergibt (Verschiebung von  $K_0$  nach  $K_1$ ). Bei einer Integration der Transaktionspartner entsteht keine Abhängigkeitsposition gegenüber einem Marktpartner, so dass eine Veränderung der Transaktionsatmosphäre (der ersten Art) keine Auswirkungen auf die Transaktionskosten hat. Die Kurve  $H_0$  in Abbildung 3 bleibt daher unverändert. Ähnlich wie bei einer Erhöhung der Verhaltensunsicherheit verschieben sich die kritischen Spezifitätsgrade  $S^0$  und  $S^1$  nach links (zu  $S^{0'}$  und  $S^{1'}$ ). Tenden-

ziell werden aufgrund einer verschlechterten Transaktionsatmosphäre in sozialer und kultureller Hinsicht mit steigender Spezifität weniger Transaktionen über den Markt durchgeführt und mehr innerhalb eines Unternehmens. Der Effekt auf die Organisationsform der Kooperation ist unbestimmt.

Die explizite Einbeziehung der Transaktionsatmosphäre bei der volkswirtschaftlichen Beurteilung einer Kooperation oder Fusion ist allerdings als problematisch anzusehen. Erstens kann sie kaum gemessen werden. Zweitens kann sie sich leicht ändern. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass sie implizit berücksichtigt wird, etwa in Form von Erfahrungswissen, in welchen Fällen und in welchem Ausmaß eine opportunistische Ausnutzung einer Transaktionsbeziehung droht.

### *Technologische Rahmenbedingungen*

Der zweite Bestandteil der Transaktionsatmosphäre umfasst die technologischen Rahmenbedingungen. So wird durch eine Verbesserung der Informations- und Kommunikationstechnologie die Möglichkeit der Koordination zwischen den Transaktionspartnern verbessert. Der Zusammenhang zwischen den technologischen Rahmenbedingungen und den Transaktionskosten kann anhand von Abbildung 7 veranschaulicht werden. Die Verbesserung der IuK-Technologie führt im Falle der Durchführung über den Markt zu einer Verringerung der Transaktionskosten. Die Kurve der Durchführung über den Markt ( $M_0$ ) weist daher einen fallenden Verlauf auf. Auch hier sei von sinkenden Grenzerträgen bei der Fortentwicklung der IuK-Technologie ausgegangen, so dass die Marktkurve degressiv fallend verläuft. Durch eine Verbesserung der IuK-Technologie wird insbesondere die Möglichkeit einer Koordination größerer Einheiten geschaffen und räumliche Entfernungen werden weniger bedeutsam. Daher gehen die Transaktionskosten der Kooperation und der Integration erheblich zurück (mehr als die Transaktionskosten der Marktbearbeitung). Die Wirkung auf diese beiden Organisationsformen dürfte in etwa gleich groß sein. Daher verläuft auch die Abwärtsverschiebung der Kooperationskurve ( $K_0$ ) und der Hierarchiekurve ( $H_0$ ) in Abbildung 7 etwa parallel. Die Durchführung einer Transaktion im Rahmen einer Kooperation oder Hierarchie wird durch eine Verbesserung der IuK-Technologie

zwar günstiger. Dennoch bleiben die Kosten für die Bildung einer Kooperation oder Hierarchie bestehen und führen zu höheren Transaktionskosten als bei einer Marktdurchführung. Sie stehen bei nicht-spezifischen Produktionsfaktoren keinem Nutzen (in Form einer Absicherung gegen den Verlust einer Quasirente) gegenüber. Bei einer Spezifität von null ist eine Durchführung über den Markt die rentabelste Organisationsform, unabhängig von den technologischen Rahmenbedingungen in Form der IuK-Technologie.

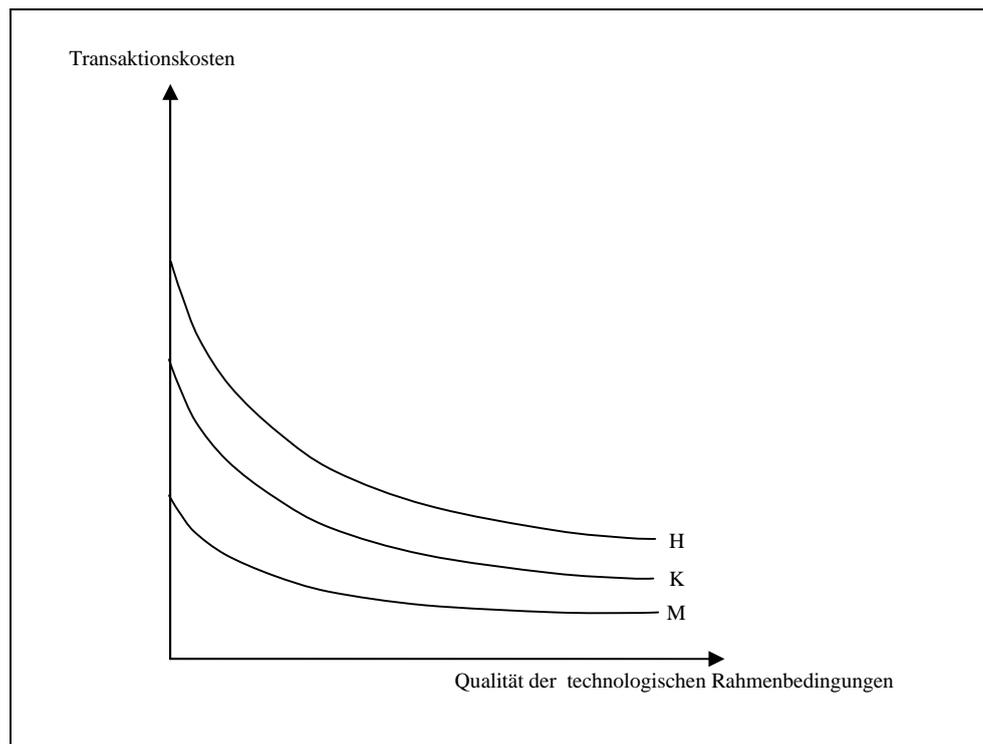


Abbildung 7: Transaktionskosten und technologische Rahmenbedingungen

Das Zusammenspiel zwischen einer Verbesserung der IuK-Technologie und der Spezifität und dessen Auswirkung auf die Transaktionskosten kann anhand von Abbildung 8 veranschaulicht werden. Durch eine gegebene Verbesserung der IuK-Technologie verschiebt sich die Kurve der Markttransaktion nach unten (von  $M_0$  nach  $M_1$ ). Die Wirkung kann als vom Spezifitätsgrad unabhängig angesehen werden. Daher ist die Verschiebung der Kurve unabhängig vom Spezifitätsgrad konstant, so dass eine Parallelverschiebung vorliegt. Aufgrund der Unabhängigkeit der Wirkung der IuK-Technologie von der Spezifität verschieben sich auch die Kooperationskurve ( $K_0$ ) und die Hierarchiekurve ( $H_0$ ) parallel nach

unterschieden.<sup>23</sup> Wie zuvor erläutert, hat eine gegebene Verbesserung der IuK-Technologie einen größeren Einfluss auf die Transaktionskosten einer Durchführung im Rahmen einer Kooperation oder Hierarchie im Vergleich zur Marktdurchführung. Der Effekt auf die Durchführung in einer Kooperation oder Hierarchie ist, wie zuvor erwähnt, in etwa gleich. Daher fällt die Abwärtsverschiebung der Kooperationskurve und der Hierarchiekurve in etwa gleich groß aus.

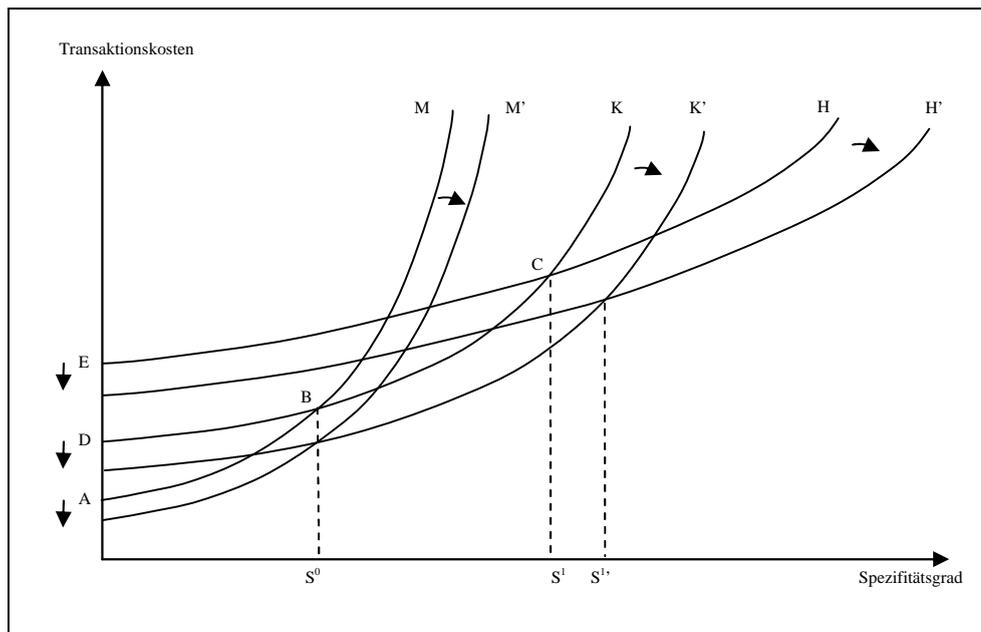


Abbildung 8: Die optimale Organisationsform bei Änderung der technologischen Rahmenbedingungen

Die Wirkung auf den kritischen Spezifitätsgrad  $S^0$  ist unbestimmt. Er wird sich nur wenig verschieben. Hier ist seine Konstanz angenommen. Tendenziell werden bei verbesserten technologischen Rahmenbedingungen daher Kooperationen lohnender im Vergleich zu Transaktionen über den Markt. Der Spezifitätsgrad  $S^1$  verschiebt sich nach rechts. Für die Wettbewerbspolitik bleibt festzuhalten, dass der Bereich, in dem eine Markttransaktion optimal wird, etwa gleich bleibt. Der Bereich, in dem eine Kooperation optimal ist, wächst. Gleiches gilt für den Bereich der Fusion, da mit den verbesserten Technologien auch solche Fusionen möglich werden, bei denen eine Konzentration vorher aufgrund mangelnder Kommunikationsmöglichkeiten ausgeschlossen war.

<sup>23</sup> PICOT / RIPPBERGER / WOLFF (1996) nehmen an, dass durch eine Verbesserung der technologischen Rahmenbedingungen die Faktorspezifität verringert werden kann. Diese Annahme kann jedoch diskutiert werden.

#### 4. Dynamische Aspekte bei der Wahl der optimalen Organisationsform

In der vorangegangenen Analyse wurde aus einer statischen Perspektive argumentiert. Die Umweltbedingungen von Transaktionen unterliegen jedoch einem ständigen Wandel. Dieser erfordert die Möglichkeit der Anpassung der Organisationsform. Eine vollständige Flexibilität ist nur bei einer Durchführung von Transaktionen über den Markt gegeben. Wenn eine Transaktion mit einem bestimmten Partner durchgeführt wurde, kann für die nächste problemlos ein anderer Partner gewählt werden. Bei einer Kooperation oder Fusion ist dies nicht der Fall. Sobald ein Kooperationsvertrag mit einem bestimmten Partner abgeschlossen wurde beziehungsweise sobald mit einem bestimmten Partner eine Fusion erfolgt ist, besteht nicht mehr die freie Auswahl zwischen verschiedenen Transaktionspartnern. Dieser Vorgang wird als fundamentale Transformation bezeichnet.<sup>24</sup> Die Bindung an einen Transaktionspartner ist im Fall einer Integration in der stärksten Form gegeben. Eine Kooperation impliziert zwar auch immer eine gewisse Bindung an den Partner. Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt erläutert, kann diese jedoch variiert werden. Sie ist umso größer, je stärker die Verflechtung ist, die mit dem Kooperationsvertrag institutionalisiert wird, genauer: je höher die Kosten sind, um die Kooperation wieder aufzulösen. Daneben spielt natürlich auch die Dauer der Kooperation eine Rolle, wobei dieser Faktor insoweit einzuschränken ist, als ein solcher Vertrag in beiderseitigem Einvernehmen vorzeitig aufgelöst werden kann. Ist der Wunsch zur Auflösung des Vertrages allerdings nur einseitig, so geht auch von einer langen Laufzeit des Kooperationsvertrages eine große Bindung aus. Die größtmögliche Flexibilität einer Kooperation liegt in dem von *Williamson* entwickelten Konzept der „T-Form“ einer Zusammenarbeit vor. Dabei handelt es sich um eine Kooperation, die nur auf kurze Zeit ausgelegt und mit möglichst flexiblen vertraglichen Regelungen ausgestaltet ist. Das „T“ steht dabei für „temporary“, „transitional“ oder „timeliness“.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. zum Beispiel THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 14.

<sup>25</sup> Vgl. WILLIAMSON (2004a), S. 30 f, sowie WILLIAMSON (2004b), S. 56.

Einerseits hat daher die Flexibilität der Organisationsform einen gewissen Eigenwert, der umso höher ist, je stärker die Umweltbedingungen Veränderungen unterworfen sind, also je größer die Umweltunsicherheit ist. Andererseits dienen organisatorische Arrangements dazu, Abhängigkeitspositionen aufgrund des Vorliegens von Spezifität abzusichern. Je flexibler die gewählte Organisationsform ist, das heißt je leichter die Partner die Transaktionsbeziehung verlassen können, desto weniger kann eine Absicherung spezifischer Investitionen geleistet werden. In diesem Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Stabilität bewegen sich die Unternehmen bei der Wahl der optimalen Organisationsform.<sup>26</sup> Die Problematik ist als dynamisch zu bezeichnen, weil sich die Notwendigkeit der Flexibilität aus der Tatsache ergibt, dass die Umweltbedingungen einem ständigen Wandel unterliegen können. Bei der Durchführung einer Transaktion über den Markt ist die Flexibilität maximal und die Stabilität minimal. Das Gegenteil ist bei einer Fusion der Fall. Mit der Wahl einer Kooperationsform können mittlere Werte von Flexibilität und Stabilität erreicht werden, wobei diese je nach Wahl der Kooperationsform variabel sind.

## 5. Fazit

Die Faktorspezifität kann als wichtigster Faktor zur Determinierung der Transaktionskosten angesehen werden, welche für die Wahl der optimalen Organisationsform entscheidend sind, da dadurch die Möglichkeit des Verlustes einer Quasirente entsteht. Obwohl vordergründig zumindest teilweise eine Umverteilung vorliegen mag, entsteht in der Regel ein volkswirtschaftlicher Verlust, da solche gesamtwirtschaftlich nutzestiftenden Transaktionsbeziehungen gar nicht erst eingegangen werden, wenn nicht die Möglichkeit einer Absicherung besteht. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor auf die Transaktionskosten der Organisationsformen ist die Unsicherheit. Hier ist allerdings zu beachten, dass beide Formen einen verstärkenden Einfluss auf die Faktorspezifität haben. Wenn keine Spezifität in einer Transaktion vorliegt, ist Unsicherheit praktisch ohne Bedeutung für das Kalkül der optimalen Organisationsform. Auch die Transaktionshäufigkeit wirkt verstärkend bezüglich der Faktorspezifität. Eine höhere Transaktionsfrequenz wirkt jedoch auch ohne das Vorliegen

---

<sup>26</sup> Vgl. dazu auch THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 20.

von Spezifität transaktionskostensenkend. Der Faktor der strategischen Relevanz mag aus einzelwirtschaftlicher Sicht von Bedeutung für die Wahl der Organisationsform einer Transaktionsbeziehung sein. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist er mit dem Kriterium der Faktorspezifität abgedeckt. Schließlich hat auch die Transaktionsatmosphäre einen Einfluss auf die Transaktionskosten. Vorteilhafte soziale und kulturelle Bedingungen können im Zusammenhang über eine Abschwächung des Problems der Faktorspezifität transaktionskostensenkend wirken. Technologische Rahmenbedingungen, insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologien führen auf direktem Wege eine Verringerung der Transaktionskosten für die Organisationsformen Kooperation und Hierarchie herbei. Die Ergebnisse einer Veränderung der Einflussfaktoren auf die Transaktionskosten und somit auf die Wahl der optimalen Organisationsform sind noch einmal in Tabelle 1 zusammengefasst.

Sofern die Antwort auf die Frage nach der optimalen Organisationsform eine Kooperation ist, muss noch bestimmt werden, welche Art der Kooperation optimal ist. Wie erwähnt liegt zwischen den Extremformen Markt und Hierarchie ein Kontinuum von Hybridformen mit aufsteigender Abhängigkeit der Transaktionspartner von einander. Der Punkt, der innerhalb des Kooperationsbereiches realisiert wird, gibt einen Hinweis auf die Wahl der Kooperationsform. Je weiter er sich der Alternative „Markt“ annähert, das heißt je näher er in Abbildung 1 (Seite 12) dem Punkt B ist, desto loser sollte die Kooperationsform sein. Umgekehrt sollte eine umso stärker institutionalisierte Kooperation gewählt werden, je weiter rechts sich der Punkt befindet, das heißt je stärker er sich Punkt C annähert.

	Wirkung auf die Transaktionskosten						kritische Spezifitätsgrade	
	Wirkung ohne Spezifität			Wirkung mit Spezifität			S°	S¹
	Markt	Kooperation	Hierarchie	Markt	Kooperation	Hierarchie		
<b>Steigerung der Spezifität</b>	—	—	—	↑↑↑	↑↑	↑	—	—
<b>Steigerung der Unsicherheit</b> Verhaltensunsicherheit Umweltunsicherheit	—	—	—	↑↑	↑	→	links	links
<b>Steigerung der Häufigkeit</b>	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓	↓↓	↓	?	?
<b>Verbesserung der Transaktionsatmosphäre</b> soziale & kulturelle Transaktionsatmosphäre technologische Rahmenbedingungen	—	—	—	↓↓	↓	→	links	links rechts

**Legende**

- ↑ positiver Effekt
- ↑↑ stark positiver Effekt
- ↑↑↑ sehr stark positiver Effekt
- ↓ negativer Effekt
- ↓↓ stark negativer Effekt
- ↓↓↓ sehr stark negativer Effekt

- gleichbleibend
- ? Effekt unbestimmt
- kein Effekt
- links Verschiebung nach links
- rechts Verschiebung nach rechts

**Anmerkung:** Die Vergleichbarkeit der Effekte durch die Pfeile ist jeweils nur in einer Zeile und nicht in einer Spalte gegeben.

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Organisationsform

Neben dem Absicherungsaspekt ist auch der Flexibilitätsaspekt der Organisationsform von Bedeutung. Je stärker die Umweltbedingungen einem ständigen Wandel unterliegen, umso flexibler ist die optimale Organisationsform. Der Nutzen der Flexibilität für die Gesamtwohlfahrt ergibt sich aus den geringeren Kosten für die Auflösung einer Transaktionsbeziehung.

## Literatur

- BOGASCHEWSKY, RONALD (1995): Vertikale Kooperationen - Erklärungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketing. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35, 1995.
- BONUS, HOLGER (1995): Precarious Relationships in Economics. In: Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Nr. 210, Institut für Genossenschaftswesen Münster, 1995.
- COASE, RONALD H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica*, New Series, Vol. IV (1937), pp. 386-405.
- FRIESE, MARION (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Gabler, Wiesbaden, 1998.
- KRÄKEL, MATTHIAS (1999): Organisation und Management. Mohr Siebeck, Tübingen, 1999.
- PICOT, ARNOLD (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 42 (1982) 2.
- PICOT, ARNOLD / RIPPBERGER, TANJA / WOLFF BIRGITTA (1996): The Fading Boundaries of the Firm: The Role of Information and Communication Technology. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, Vol. 152 (1996), J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), S. 65-79.
- ROTHERING, JOACHIM (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: ein transaktionskostentheoretische Erklärungsansatz. Schäffer-Poeschel, 1993.
- SWOBODA, BERNHARD (2003): Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: ZENTES, JOACHIM / SWOBODA, BERNHARD / MORSCHETT, DIRK (2003): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Gabler Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 35-63.
- THEURL, THERESIA / MEYER, ERIC C. (2003): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen - eine Einleitung. In: THEURL, THERESIA / MEYER, ERIC C. (2003): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen: Theorie - Strategie - Anwendung. Verlag für Wirtschaftskommunikation, Berlin, 2003.
- THEURL, THERESIA / SCHWEINSBERG, ANDREA (2004): Neue kooperative Ökonomie - Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen. Mohr Siebeck, Tübingen, 2004.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications - A Study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press, New York, 1975.

- WILLIAMSON, OLIVER E. (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. In: *The American Economic Review*, Vol. 73 (1983), No. 4, pp. 519-540.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press, New York, 1985.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 (1991), pp. 269-296.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (2004a): Networks as Organizational Solutions to Future Challenges. Vortrag bei der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) in Münster am 8.9.2004.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (2004b): Interview mit Oliver Williamson am 9.9.2004, durchgeführt von Peter Ebertz und Tholen Eekhoff. Abgedruckt in: [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de). Newsletter 2/2004 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster, S. 54-56.
- WILLIAMSON, OLIVER (2005): Korrespondenz per Email zum Thema „governance costs“ am 10. Juni 2005.
- WORATSCHEK, HERBERT / ROTH, STEFAN (2003): Kooperation: Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik. In: ZENTES, JOACHIM / SWOBODA, BERNHARD / MORSCHETT, DIRK (2003): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*. Gabler Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 141-166.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

- Nr. 1      *Holger Bonus*  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2      *Holger Bonus*  
Waldkrise - Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband -  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der  
Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5      *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6      *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7      *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer  
Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8      *Joachim Wiemeyer*  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete  
Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9      *Hermann Ribhegge*  
Contestable markets, Genossenschaften und  
Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10     *Richard Böger*  
Die Niederländischen Rabobanken -  
Eine vergleichende Analyse -  
August 1987
- Nr. 11     *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstra-  
tegie in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988

- Nr. 12     *Reimut Jochimsen*  
 Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion -  
 Chancen und Risiken  
 August 1994
- Nr. 13     *Hubert Scharlau*  
 Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Per-  
 spektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenos-  
 senschaften  
 April 1996
- Nr. 14     *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
 Genossenschaften und Franchising  
 Februar 1998
- Nr. 15     *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
 Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossen-  
 schaftsbanken  
 Oktober 1998
- Nr. 16     *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
 Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netz-  
 werk - Neue Wege der Kleinheit  
 Oktober 1999
- Nr. 17     *Michael Hammerschmidt*  
 Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenos-  
 senschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
 April 2000
- Nr. 18     *Claire Binisti-Jahndorf*  
 Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
 August 2000
- Nr. 19     *Olaf Lüke*  
 Schutz der Umwelt -  
 Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
 September 2000
- Nr. 20     *Astrid Höckels*  
 Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen  
 zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
 November 2000
- Nr. 21     *José Miguel Simian*  
 Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik  
 der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
 Mai 2001
- Nr. 22     *Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? -  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um  
 die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001

- Nr. 23     *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von  
 Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24     *Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden  
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von  
 Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25     *Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption -  
 eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26     *Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden -  
 Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27     *Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzver-  
 bund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28     *Cristian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenos-  
 senschaften  
 November 2002
- Nr. 29     *Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network:  
 function and performance  
 November 2002
- Nr. 30     *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-  
 Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. -  
 eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31     *Florian Deising*  
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher  
 Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003
- Nr. 32     *Gerhard Specker*  
 Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutsch-  
 lands und Italiens  
 März 2003
- Nr. 33     *Frank E. Münnich*  
 Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen  
 zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
 April 2003

- Nr. 34     *Sonja Schölermann*  
 Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
 August 2003
- Nr. 35     *Thorn Kring*  
 Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
 September 2003
- Nr. 36     *Andrea Neugebauer*  
 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
 September 2003
- Nr. 37     *Kerstin Liehr-Gobbers*  
 Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
 September 2003
- Nr. 38     *Tholen Eekhoff*  
 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
 Januar 2004
- Nr. 39     *Julia Trampel*  
 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
 März 2004
- Nr. 40     *Alexander Eim*  
 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
 August 2004
- Nr. 41     *André van den Boom*  
 Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation August 2004
- Nr. 42     *Jacques Santer*  
 Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
 September 2004
- Nr. 43     *Theresia Theurl (Hrsg.)*  
 Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
 Dezember 2004
- Nr. 44     *Theresia Theurl (Hrsg.)*  
 Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
 Dezember 2004

- Nr. 45     *Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im  
Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46     *Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47     *Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative  
Governance  
März 2005
- Nr. 48     *Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49     *Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-  
Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskon-  
trollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50     *Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaft-  
lichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51     *Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zu-  
sammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9,  
48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung).

---