Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 145

Spezifität und Unternehmungskooperation

Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte

Von

Wing Hin Chung

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

WING HIN CHUNG

Spezifität und Unternehmungskooperation

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 145

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Spezifität und Unternehmungskooperation

Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte

Von

Wing Hin Chung

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Chung, Wing Hin:
Spezifität und Unternehmungskooperation : eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte / von Wing Hin Chung. – Berlin : Duncker und Humblot, 1998
(Betriebswirtschaftliche Schriften ; H. 145)
Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 1997
ISBN 3-428-09370-4

D 188

Alle Rechte vorbehalten
© 1998 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0523-1035
ISBN 3-428-09370-4

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ♾

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Geleitwort

Wing Hin Chungs Arbeit entstand vor dem Hintergrund der ständig zunehmenden Kooperationsaktivität von Unternehmungen und der wenig befriedigenden Erklärungsversuche dieses Phänomens in der ökonomischen Literatur. Zwar hat die neue institutionelle Mikroökonomik, insbesondere der Transaktionskostenansatz, die Unternehmungskooperation als Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie entdeckt, die theoretischen Erklärungsversuche, warum es für Unternehmungen rational sein kann, sich an Kooperationen zu beteiligen, sind bisher jedoch wenig überzeugend.

Chungs Arbeit ist ein Meilenstein, der zur Schließung dieser Forschungslücke beitragen wird. Durch ein detailliertes Herausarbeiten der Prämissen gelingt es Wing Hin Chung, das Versagen des Transaktionskostenansatzes in bezug auf die Erklärung von Unternehmungskooperationen zu begründen. Der Transaktionskostenansatz ist aufgrund seiner Verankerung in den zentralen Annahmen der Neoklassik zu statisch, um Unternehmungskooperationen erklären zu können, ein Phänomen, das ja gerade der Entwicklung dynamischer Umweltsituationen seine Verbreitung verdankt. Ein wichtiger Beitrag der Arbeit besteht in der Dynamisierung des Transaktionskostenansatzes. Chung verläßt hierzu die neoklassischen Restriktionen und verbindet den Ansatz statt dessen mit der österreichischen Schule der Ökonomie und dem ressourcenbasierten Ansatz des Strategischen Managements.

Darüber hinaus verwendet Wing Hin Chung Ergebnisse der modernen Investitionstheorie, insbesondere optionspreistheoretische Überlegungen, um die Ansätze der institutionellen Mikroökonomik zu dynamisieren. Unternehmungskooperationen können als Investitionen in Wachstumsoptionen aufgefaßt werden, durch die sich Investitionsrisiken teilen, Unsicherheiten abbauen und neue Wettbewerbsvorteile aufbauen lassen. Mit diesem Teil der Arbeit liefert Chung eine theoretische Begründung dafür, daß es in dynamischen Umwelten sinnvoller sein kann, Unternehmungskooperationen einzugehen als Integrationsmaßnahmen durchzuführen.

Durch eine gekonnte Verknüpfung der neuen institutionellen Mikroökonomik mit der modernen Produktions- und Investitionstheorie wird in dieser Arbeit ein neuer Erklärungsansatz für das Phänomen der Unternehmungskooperation geliefert. Dieser Ansatz enthält nicht nur neuartige Hinweise für

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

eine weiterführende empirische Forschung, er dürfte auch die Praxis der Entwicklung von Kooperationsdesigns beeinflussen.

Berlin, September 1997 *Rudi K. F. Bresser*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist im Juni 1997 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin als Dissertation angenommen worden. Meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Rudi K. F. Bresser, danke ich an dieser Stelle sehr herzlich für seine Aufgeschlossenheit und die umfassende wissenschaftliche Betreuung meiner Arbeit. Er gewährte mir jederzeit großzügigen intellektuellen Freiraum und verstand es, durch wertvolle Anregungen und Diskussionen sehr zum Fortschritt der Arbeit beizutragen. Ebenfalls danke ich Herrn Professor Dr. Heinz-Günter Geis sehr für sein großes Interesse an meiner Arbeit und die Übernahme des Zweitgutachtens.

Frau Sybille Graf danke ich für ihre umfangreiche Hilfe bei der Erstellung des Manuskriptes. Ferner gilt mein Dank meinen Kollegen und Freunden Herrn Dr. Andreas Neubauer, Herrn Dipl.-Kfm. Ulrich Puls und Herrn Dr. Jörg Vogt für ihre vielfältige Unterstützung, ihr Interesse und ihre Geduld, die sehr zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben. In unzähligen Diskussionen und Gesprächen erhielt ich wesentliche Hinweise und Kritik und ebenso Aufmunterung und Zuspruch, ohne die eine solche Arbeit kaum möglich gewesen wäre. Ihnen danke ich an dieser Stelle von ganzem Herzen.

Berlin, September 1997 *Wing Hin Chung*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung ... 15

A. Methodologische Hinweise ... 18

B. Aufbau und Gang der Untersuchung ... 21

II. Die Diskussion um Unternehmungskooperationen in der ökonomischen Literatur ... 27

A. Begriff der Unternehmungskooperation ... 27

B. Typologien kooperativer Arrangements ... 31

C. Die empirische Bedeutung von Unternehmungskooperationen ... 38

D. Mögliche Erklärungsversuche und -defizite ... 39

III. Die Erklärung von Unternehmungskooperationen in einem statischen Analyserahmen ... 47

A. Die neoklassische 'Grenze' einer Unternehmung ... 47

B. Transaktionskosten zur Analyse der Markt-Hierarchie-Dichotomie ... 50

1. Der verfeinerte Gutsbegriff der Property Rights-Theorie ... 53

2. Die Anforderungen an ein funktionsfähiges Preissystem ... 56

C. Williamsons vertragstheoretische Weiterentwicklung ... 60

1. Die Annahmen und Dimensionen des Modells ... 62

2. Die Unterschiede zwischen Markt und Hierarchie ... 68

3. Die Bestimmung der Unternehmungsgröße im transaktionskosten-theoretischen Ansatz ... 71

4. Die Integration der Hybridform in das Modell ... 75

5. Diskussion des Modells von Williamson ... 79

D. Die Ableitung von transaktionskostentheoretischen Effizienzbedingungen für Joint-ventures ... 84

1. Gemeinsames Erreichen von Skalenvorteilen ... 85

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Verkauf von Wissen ... 88

3. Diskussion der Ergebnisse ... 93

E. Grenzen transaktionskostentheoretischer Analysen ... 95

1. Das neoklassische Argumentationsmuster des Transaktionskostenansatzes ... 96

2. Zum Zusammenhang von Transaktions- und Produktionskosten ... 103

3. Der 'Nachweis' der Effizienz von Institutionen ... 109

4. Die Bedeutung von Opportunismus in der transaktionskostentheoretischen Erklärung von Unternehmungen ... 111

a) Die Überbetonung von Opportunismus und die Konsequenz auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen ... 111

b) Die Vernachlässigung wichtiger Unternehmerfunktionen ... 114

5. Die systematische Ausblendung von Produktionskostenunterschieden und die Konsequenzen für die Analyse von Institutionen ... 118

a) Die unzureichende Berücksichtigung von Transaktions- und Managementkosten zur Beurteilung von institutionellen Arrangements ... 119

b) Die 'klassische' transaktionskostentheoretische Vorgehensweise ... 122

c) Die impliziten Annahmen der 'klassischen' Argumentation ... 123

d) Die Aufhebung der impliziten Annahmen und die Konsequenzen für die Standardergebnisse des Transaktionskostenansatzes ... 125

e) Die Notwendigkeit einer konsequenten Berücksichtigung aller Kosten und Festlegung eines relevanten Vergleichsmaßstabes ... 127

6. Zusammenfassendes Zwischenergebnis ... 129

7. Konsequenzen für die Analyse von Unternehmungskooperationen ... 133

IV. Die Integration einer dynamischen Perspektive in die Analyse von Unternehmungskooperationen ... 142

A. Ansatzpunkte für Erweiterungen des transaktionskostentheoretischen Analyserahmens ... 142

B. Die Eigenschaften von Wissen und Technologie ... 147

1. Technologie und Wissen als Information ... 148

a) Das Appropriierungsproblem ... 151

b) Empirische Untersuchungen zum Technologietransfer und zu Appropriierungsmöglichkeiten ... 153

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Die implizite Komponente von Wissen ... 162

a) Gemeinsame Rahmen und Paradigmen zum Verständnis und Transfer von Wissen ... 169

b) Von individuellen Fähigkeiten zu organisatorischen Fähigkeiten ... 173

c) Die Heterogenität von Unternehmungsfähigkeiten ... 179

3. Konsequenzen der dynamischen Sichtweise von Wissen und Technologie für die Innovationsentscheidung von Unternehmungen ... 181

C. Zusammenfassendes Zwischenergebnis ... 185

V. Unternehmungskooperationen zur Aufrechterhaltung von Flexibilität und zur Generierung von Wachstumsoptionen ... 188

A. Irreversibilität von Investitionsentscheidungen und Unsicherheit ... 192

1. Eigenschaften versunkener Kosten ... 192

2. Der Optionscharakter irreversibler Investitionsentscheidungen ... 195

3. Eigenschaften von Kapitalmarktoptionen und realen Optionen ... 201

4. Zukünftige Investitionsgelegenheiten als Wachstumsoptionen ... 206

B. Die Suche und Schaffung von Wachstumsoptionen ... 210

C. Koordinationsformen zur Beschaffung externen Wissens ... 212

VI. Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit ... 220

Literaturverzeichnis ... 225

Sachregister ... 247

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung verschiedener Kooperationsformen 37

Tabelle 2: Eigenschaften von Markt, Hybrid und Hierarchie 76

Tabelle 3: Einflußfaktoren auf die Prämie einer amerikanischen Kaufoption 204

Tabelle 4: Koordinationsformen zur Beschaffung externen Wissens 213

Abbildung 1: Allianztypen nach Chakravarthy und Lorange 32

Abbildung 2: Anzahl weltweiter Kooperationen 39

Abbildung 3: Vergleich zwischen Produktions- und Transaktionskosten 70

Abbildung 4: Organisationsformen in Abhängigkeit von der Störungshäufigkeit 78

Abbildung 5: Wirksamkeit verschiedener Mechanismen zum Schutz neuer oder verbesserter Produkte und Produktionsprozesse 160

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abkürzungsverzeichnis

F&E	Forschung und Entwicklung
JV	Joint-venture(s)
MNU	Multinationale Unternehmung(en)
MOB	mindestoptimale Betriebsgröße(n)
NPV	Net Present Value (Kapitalwert)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

I. Einleitung

Weltweit ist seit Beginn der achtziger Jahre eine starke Zunahme der Kooperationsaktivitäten von Unternehmungen festzustellen.[1] Immer mehr Unternehmungen gehen dazu über, ihre leistungswirtschaftlichen Aktivitäten nicht mehr allein, sondern in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen durchzuführen. Beschränkte sich die Zusammenarbeit in der Vergangenheit vor allem auf Joint-ventures zwischen Unternehmungen aus Industrieländern mit Organisationen aus Entwicklungsländern[2], kann in letzter Zeit eine zunehmende Kooperationsaktivität auch von Unternehmungen aus Industrieländern untereinander beobachtet werden.[3] Selbst Unternehmungen, die auf bestimmten Märkten in scharfer Konkurrenz zueinander stehen, gründen Joint-ventures oder vereinbaren eine Zusammenarbeit auf technologischem Gebiet – ein bis vor kurzer Zeit kaum beobachtbares Phänomen.[4] Die traditionelle ökonomische Theorie, sei es die Betriebswirtschaftslehre oder die Volkswirtschaftslehre, kann zu diesen Phänomenen bisher kaum Erklärungen liefern, widersprechen doch diese gerade allen auf individuellen Wettbewerb ausgerichteten Überlegungen zur Erklärung unternehmerischen Verhaltens. Aus der Sicht traditioneller Ansätze ist es gerade nicht sinnvoll, sein eigenes Wissen mit Wettbewerbern zu teilen, weil die Gefahr besteht, dadurch Wettbewerbsvorsprünge zu verlieren.[5]

Aus diesem Grund finden sich in der Literatur auch zahlreiche kontroverse Meinungen zu Kooperationen. Einige Autoren heben die Instabilität von Unternehmungskooperationen hervor und betonen die potentielle Gefahr, vom Kooperationspartner ausgebeutet zu werden.[6] Gleichzeitig erscheint das Risiko einer unkontrollierten Informationspreisgabe sowie eines Know-how-Abflusses in einer Unternehmungskooperation besonders hoch.[7] Ein weiteres Problem

---

[1] Vgl. *Harrigan* (1988a), S. 143-145; *Hergert/Morris* (1988), S. 99-101; *Hagedoorn* (1990), S. 19 ff.; (1995), S. 207 ff.

[2] Vgl. z. B. *Buckley/Casson* (1985), S. 39-59.

[3] Vgl. *Dunning* (1993), S. 238 f.

[4] Vgl. *Hamel/Doz/Prahalad* (1989), S. 133 ff.; *Desenzani/Larsen* (1994), S. 93 ff.

[5] Vgl. *Porter* (1989), S. 19 ff.; (1990a), S. 78 ff.

[6] Vgl. z. B. *Macharzina* (1975), S. 156 ff.; *Meissner* (1981), S. 131 ff.; *Gomes-Casseres* (1987), S. 97 ff.; *Harrigan* (1988b), S. 205 ff.; *Taucher* (1988), S. 86 ff; *Kogut* (1988), S. 328 ff.; *Porter/Fuller* (1989), S. 377 ff.; *Gahl* (1990), S. 39 ff.; *Müller-Stewens/Hillig* (1992), S. 65 ff.; *Parkhe* (1993a), S. 794.

[7] Vgl. *Bresser* (1988), S. 377 ff.; *Milgrom/Roberts* (1992), S. 579.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

resultiert aus den möglichen Schwierigkeiten, zwei oder mehr Unternehmungen miteinander zu koordinieren.[8] Die Koordination verursacht nicht nur hohe Kosten, sondern erfordert darüber hinaus ein Höchstmaß an Vertrauen zwischen den Partnern, das, vor allem bei kulturell unterschiedlich geprägten Unternehmungen, nur schwierig zu implementieren ist.[9] Andere Autoren sehen in Unternehmungskooperationen nur temporäre Übergangslösungen, die einem vorgegebenen Zweck dienen und nach Aufgabenerfüllung aufgelöst werden.[10] Eine nicht unbedeutende Zahl von Autoren sieht in Unternehmungskooperationen eine neue Form des Wettbewerbs. Unternehmungskooperationen, so die These, können die Wettbewerbskraft von Unternehmungen stärken, indem Aufgaben nicht mehr alleine, sondern in Zusammenarbeit durchgeführt werden, und führen so zu noch intensiverem Wettbewerb.[11]

Damit stellen Unternehmungskooperationen ein Phänomen dar, das die ökonomische Theorie herausfordert. Die wirtschaftswissenschaftlichen Bemühungen, dieses Phänomen erklären zu wollen, sind ungebrochen, handelt es sich doch um ein „Puzzle"[12], das es noch zu lösen gilt. Die ersten ökonomischen Untersuchungen zu Kooperationen wurden in den sechziger Jahren durchgeführt, und verstärkte Bemühungen, insbesondere Joint-ventures einer ökonomischen Erklärung zuzuführen, sind seit Anfang der achtziger Jahre vorzufinden.[13] Dazu zählen die wegweisenden Forschungsarbeiten von Berg, Duncan und Friedman[14] sowie von Stuckey[15]. Allerdings kann auch beim heutigen Stand der Forschung noch nicht von einer umfassenden Theorie der zwischenbetrieblichen Unternehmungskooperation gesprochen werden, die theoretisch anspruchsvoll ist und zugleich praktische Relevanz besitzt.[16]

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die unternehmerische Entscheidung zur Kooperation aus theoretischer Sicht rational zu rekonstruieren. Dazu ist es notwendig, Bedingungen zu identifizieren, unter denen es sinnvoller sein könnte,

---

[8] Vgl. *Lorange/Roos* (1992), S. 343 ff.

[9] Vgl. *Guterl* (1987), S. 49-51; *Raffée/Eisele* (1994), S. 17 ff.; *Kanter* (1995), S. 33 ff.; *Vogt* (1996), S. 136 ff.

[10] Vgl. *Gerybadze* (1991), S. 151; *Hamel* (1991), S. 99; *Williamson* (1993a), S. 57; (1993b) S. 108; (1993c), S. 20.

[11] Vgl. z. B. *Lewis* (1990), S. 9 ff.; *D'Aveni* (1994), S. 333-341; *Young/Smith/Grimm* (1996), S. 244 ff. Ein Zitat fängt diese Perspektive treffend ein: „I simply mean that cooperation is now a proper and intelligent way to conduct worldwide business." *Hax, Arnoldo C.* (1989), S. 80.

[12] *Schmidt/Fellermann* (1993), S. 748.

[13] Vgl. *Porter/Fuller* (1989), S. 365 ff. und die dort angegebene Literatur.

[14] Vgl. *Berg/Duncan/Friedman* (1982).

[15] Vgl. *Stuckey* (1983).

[16] Vgl. *Teece* (1992), S. 1 ff.; *Parkhe* (1993b), S. 227 ff.; *Hagedoorn* (1995), S. 225 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mit anderen Unternehmungen zusammenzuarbeiten als die Aufgabe intern zu erfüllen oder auf Marktlösungen zurückzugreifen. Die dichotome Perspektive der ökonomischen Theorie schlägt für ökonomische Organisationsprobleme Standardlösungen in Form von (1) Marktverträgen oder (2) Hierarchien vor.[17] Diese nur zweiseitige Betrachtung von Markt und Hierarchie soll in dieser Arbeit durch die Einbeziehung von Kooperationslösungen ergänzt werden. Eine Unternehmungskooperation stellt eine dritte Form der Koordination dar und kann als eine Nicht-Standardlösung von ökonomischen Tausch- und Organisationsproblemen betrachtet werden. Die vorliegende Arbeit versucht eine Antwort auf die Frage zu geben, warum Wirtschaftssubjekte auf derartige Nicht-Standardlösungen zurückgreifen.

Eine Vermutung für die Existenz von Unternehmungskooperationen wird häufig in der zunehmenden Dynamik und Komplexität der Unternehmungsumwelt gesehen.[18] Die dynamischen Veränderungen der Unternehmungsumwelt führen zu einem ausgeprägten Wandel von Wettbewerbsbedingungen, d. h. Unternehmungen befinden sich heutzutage oft in einer hyperkompetitiven Umwelt, die davon gekennzeichnet ist, daß Wettbewerbsvorsprünge einzelner Unternehmungen häufig nur noch temporärer Natur sind.[19] Unternehmungen sehen sich vielfach nicht mehr in der Lage, alle möglichen und für sie relevanten Veränderungen hinreichend exakt zu prognostizieren. Durch abgestimmtes Verhalten mit anderen Unternehmungen kann zumindest zeitweise eine gewisse Stabilität, z. B. in der technologischen Entwicklung, hergestellt werden.[20] Eine weitere, mit der ersten eng zusammenhängende Vermutung für das Eingehen von Kooperationen ist der mit zunehmender Umweltdynamik verbundene Anstieg von Investitionsrisiken.[21] Investitionen, die nur schwierig rückgängig zu machen sind, wie z. B. der Aufbau von Forschungs- und Entwicklungs- oder Produktionskapazitäten, sind in dynamischen Umweltsituationen mit einem höheren Risiko verbunden als in stabilen Umweltsituationen. So ist es möglich, daß durch neuartige Technologien oder neue Wettbewerber Investitionen komplett wertlos werden können. Kooperative Arrangements können daher eingesetzt werden, um Investitionen mit anderen Unternehmun-

---

[17] Vgl. die klassische Betrachtung bei *Coase* (1937). Eine Ausnahme stellt *Richardson* dar, der schon früh auf die vielfältigen zwischenbetrieblichen Arrangements hingewiesen hat, die weder Markt noch Hierarchie sind. Vgl. *Richardson* (1972).

[18] Vgl. *Harrigan* (1987), S. 67-69; *Gomes-Casseres* (1989a), S. 17 ff.; *Hamel* (1991), S. 83 ff.

[19] Vgl. *D'Aveni* (1994), S. xiii ff.; *Ilinitch/D'Aveni/Lewin* (1996), S. 211 ff.

[20] Vgl. *Bresser/Harl* (1986), S. 408-410; *Bresser* (1988), S. 375-380; (1989), S. 547-553.

[21] Vgl. *Berg/Duncan/Friedman* (1982), S. 93-96; *Mariti/Smiley* (1983), S. 440 ff.; *Contractor/Lorange* (1988a), S. 11 f.; (1988b), S. 15 f.; *Gugler* (1992), S. 91 ff.; *Dunning* (1993), S. 235 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gen gemeinsam durchzuführen, mit dem Ergebnis, daß damit die Investitionssummen reduziert und die Risiken zwischen den Beteiligten aufgeteilt werden.[22]

Die empirischen Befunde zu den Entstehungsbedingungen von Unternehmungskooperationen legen die Stichhaltigkeit der geäußerten Vermutungen nahe. Eine starke Zunahme von Kooperationsaktivitäten ist dann anzutreffen, wenn Unternehmungen sich mit hohen technologischen oder wirtschaftlichen Unsicherheiten auseinandersetzen müssen. So wird z. B. beim Eintritt in unbekannte ausländische Märkte vielfach auf Kooperationen zurückgegriffen[23] und ebenso in den Bereichen der Mikroelektronik und Biotechnologie, die durch rasante technische Entwicklungen gekennzeichnet sind.[24]

In der vorliegenden Arbeit wird der Zusammenhang zwischen Unsicherheit und Unternehmungskooperation untersucht und damit die Frage, ob das Vorliegen von turbulenten und hyperkompetitiven Umweltsituationen ein Explanans für das Explanandum Unternehmungskooperationen darstellt.

A. Methodologische Hinweise

Die vorliegende Arbeit ist an einer weitgehend positiven Analyse eines als empirisch bedeutsam eingestuften Phänomens ausgerichtet und versucht, eine möglichst einfache und konsistente Erklärung hierfür zu liefern. Hierfür ist es erforderlich, einen theoretischen Bezugsrahmen zu wählen, der es ermöglicht, die zu modellierende Entscheidung für ein institutionelles Arrangement zu erfassen.

Dieses Forschungsziel ist kompatibel mit dem Forschungsprogramm der Neuen Institutionenökonomik, die eine Sammlung mehrerer theoretischer Ansätze darstellt, die das Ziel verfolgen, beobachtbare Institutionen einer rationalen Rekonstruktion zu unterziehen.[25] Dabei wird die Entscheidung für ein

---

[22] Vgl. *Pfeffer/Nowak* (1976), S. 410; *Mowery* (1988), S. 9 ff.; (1989), S. 22 f.; *Porter/Fuller* (1989), S. 375 f.; *Backhaus/Piltz* (1990), S. 2 ff.; *Backhaus/Plinke* (1990), S. 27 ff.; *Gahl* (1990), S. 36 ff.; *Pohle* (1990), S. 68 f.; *Lewis* (1990), S. 16 ff.; *Kogut* (1991), S. 19 ff.; *Yu/Tang*, (1992), S. 337 ff.

[23] Vgl. bspw. *Hauser* (1981), S. 176 ff.; *Beamish/Banks* (1987), S. 1 ff.; *Christelow* (1987), S. 8 ff.; *Endres* (1987), S. 373 ff.; *Mowery* (1989), S. 20 ff.; *Gomes-Casseres* (1989), S. 1 ff.

[24] Vgl. *Greis/Dibner/Bean* (1995), S. 609-612; *Hagedoorn/Schakenraad* (1990a), S. 3-9; (1990b), S. 176-180.

[25] Dazu zählen die Ansätze der neuen Informationsökonomik, der Property Rights-Theorie, der Transaktionskostenökonomik und der Agency-Theorie. Vgl. zu einem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bestimmtes institutionelles Arrangement als rationale und effiziente Wahl von Wirtschaftssubjekten aus einer nicht endlichen Menge möglicher Alternativen betrachtet. Die Analyse ist somit entscheidungstheoretisch und mikroökonomisch ausgerichtet.

Untersuchungsgegenstand ist die Entscheidungssituation von Wirtschaftssubjekten in bezug auf die Wahl eines bestimmten institutionellen Arrangements. Wird die Wahl in bezug auf ein Arrangement verändert, wird diese Veränderung als eine Anpassung der Wirtschaftssubjekte an veränderte Rahmenbedingungen interpretiert. Diese Veränderung der Rahmenbedingungen bzw. Restriktionen kann zum einen in der Umwelt der Individuen und zum anderen in den Beziehungen der Subjekte zueinander selbst liegen. Ziel der Arbeit ist es, Faktoren zu identifizieren, die die Rahmenbedingungen von Entscheidungssituationen beeinflussen.

In der vorliegenden Arbeit wird die Entscheidung aus der Sicht von Unternehmungen betrachtet.[26] Die Entscheidungen werden interpretiert, als ob Unternehmungen ein eigenständiges und monistisches Interesse verfolgten, was selbstverständlich in der Realität nicht vorzufinden ist. Damit wird die Entscheidung einer Unternehmung mit der eines einzelnen Unternehmers gleichgesetzt. Eine solche Gleichsetzung erlaubt es, die Entscheidung von anderen Einflüssen und Interessengruppen, wie Kapitalgebern, Lieferanten, Kunden oder Arbeitnehmern, zu isolieren. Diese idealisierende Vorgehensweise läßt für die zu untersuchenden Entscheidungssituationen vermutlich eindeutigere Ergebnisse erwarten, als dies bei Berücksichtigung pluralistischer Interessen von anderen Unternehmungsmitgliedern oder externen Einflußgruppen der Fall wäre.[27]

In der Realität verfolgen Wirtschaftssubjekte ihre individuellen Interessen, die nicht zwingend mit den Interessen anderer Mitglieder einer sozialen Gemeinschaft, z. B. weiteren Unternehmungsmitgliedern, übereinstimmen müssen. Interaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten mit unterschiedlichen Interessenlagen bergen daher immer Konfliktpotentiale. Allerdings ist eine

---

Überblick *Terberger* (1994), S. 21 ff.; *Picot* (1991a), S. 143-156; *Milgrom/Roberts* (1988), S. 446-456.

[26] In der Literatur zum Strategischen Management wird ebenfalls häufig aus der Perspektive von Unternehmungen argumentiert. Dabei werden sowohl positive als auch normative Aussagen über Entscheidungssituationen des Top-Managements abgeleitet, mit dem Ziel, Unternehmungsstrategien formulieren zu können. Unternehmungsstrategien, so die Strategische Managementliteratur, sind auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen fokussiert. Vgl. *Kreikebaum* (1989), S. 25 ff.; *Hax/Majluf* (1991), S. 2 ff.; *Porter* (1991), S. 95 ff.; *Welge/Al-Laham* (1992), S. 4 ff.

[27] Vgl. zur Bedeutung und Funktion idealisierender Vorgehensweisen in ökonomischen Theorien *Schmidt/Schor* (1987), S. 16 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

simultane Betrachtung und Analyse der Wirkungen aller möglichen Konflikte auf Entscheidungssituationen von Wirtschaftssubjekten beim gegenwärtigen Stand der Forschung nicht möglich. Vielmehr findet sich eine Beschränkung auf wenige Interessengruppen in allen neoinstitutionalistischen Untersuchungen wieder.[28]

Methodologischer Individualismus, Marginalprinzip und (beschränkt) pareto-effiziente Gleichgewichte sowie Rationalität der Wirtschaftssubjekte sind zentrale Grundbausteine der in dieser Arbeit verwendeten Ansätze. Es wird unterstellt, daß die betrachteten Individuen nach ökonomischen Prinzipien handeln, um ihren individuellen Nutzen zu maximieren. Aufgrund universaler Knappheit von Ressourcen sind Individuen bestrebt, Knappheitsrelationen durch wirtschaftliches Handeln zu verändern, wobei wirtschaftliches Handeln als „Verwendung knapper Mittel in einer arbeitsteiligen Produktion"[29] verstanden wird. Die Knappheit von Ressourcen wird in der ökonomischen Theorie auf die individuellen Bedürfnisse von Menschen zurückgeführt. Solange nicht alle Bedürfnisse von Menschen befriedigt sind, werden Knappheiten existieren. Ressourcen, die Knappheitsrelationen unterliegen, können materielle und immaterielle Güter sein, aber auch persönliche Fähigkeiten, Wissen und Zeit.[30] Durch die Zusammenarbeit mit anderen Menschen ist es möglich, Knappheiten zu reduzieren.

Eine zentrale ökonomische Erkenntnis besteht darin, daß durch Arbeitsteilung und die daraus resultierende Spezialisierung der Aktivitäten Effizienzvorteile im Sinne einer Produktivitätssteigerung entstehen können.[31] Arbeitsteilung ermöglicht durch ihre produktivitätssteigernde Wirkung Wohlfahrtsgewinne. Die aus der Arbeitsteilung entstehenden Vorteile können allerdings nur durch eine effiziente Zusammenführung (Integration) der verschiedenen Teilaktivitäten nutzbar gemacht werden, d. h. Kooperationsvorteile entstehen erst durch die wirkungsvolle Koordination der Teilaktivitäten von Individuen. Das Vorliegen von Knappheit führt dazu, daß Menschen Entscheidungen treffen, bzw. aus einer gegebenen Menge von Alternativen auswählen müssen. Diese Entscheidungsprobleme zu erkennen und zu verstehen, stellt den Grundkonsens über das Erkenntnisobjekt vieler wirtschaftswissenschaftlicher Bemühungen dar. Die Entscheidung, in welcher Organisationsform Wirtschaftssubjekte ihre Koordinationsprobleme lösen, ist Untersuchungsgegenstand der öko-

[28] Vgl. *Williamson* (1985), S. 15 ff., kritisch dazu *Krahnen* (1991), S. 65-69.
[29] *Boettcher* (1974), S. 3.
[30] Vgl. *Homann* (1988), S. 53.
[31] Vgl. *Smith* (1776, 1988), S. 9 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nomischen Organisationstheorie[32] und insbesondere des Transaktionskostenansatzes[33].

Der Transaktionskostenansatz bildet die theoretische Grundlage dieser Arbeit. Er erhält seinen Vorzug gegenüber anderen Ansätzen, weil das Grundproblem der vorliegenden Arbeit – die Entscheidung zwischen unterschiedlichen Organisationsformen zur Lösung ökonomischer Probleme – vom Transaktionskostenansatz direkt angesprochen wird. Williamson bezeichnet den Transaktionskostenansatz als „... mikroanalytisch, institutionenvergleichend und einsparungsorientiert ...“[34]. Somit verspricht der Transaktionskostenansatz die Möglichkeit, alternative Organisationsformen im Hinblick auf ihre ökonomischen Eigenschaften miteinander vergleichen zu können.

In der ökonomischen Organisationstheorie werden die beobachtbaren Koordinationslösungen als vertragliche Regelungen zwischen Wirtschaftssubjekten interpretiert.[35] Vertragliche Regelungen werden von den Wirtschaftssubjekten gemeinschaftlich formuliert und implementiert und haben zum Ziel, die Beziehungen und die Zusammenarbeit zwischen Individuen effektiv und verbindlich zu regeln. Dabei entfalten Verträge auf die Individuen Anreiz- und Motivationswirkungen, die in der ökonomischen Theorie zu untersuchen sind.

B. Aufbau und Gang der Untersuchung

Die Arbeit gliedert sich in vier Hauptteile. In *Kapitel II* der Arbeit erfolgt eine Darlegung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes. Es wird dabei existierende Literatur zur Analyse von Unternehmungskooperationen kurz aufgearbeitet sowie empirische Befunde dargestellt. Die Aufarbeitung der Literatur ermöglicht es, grundsätzliche Überlegungen zu Erscheinungsformen und möglichen Erklärungen von Unternehmungskooperationen anzustellen. Es läßt sich allerdings zeigen, daß die Erklärung des Kooperationsphänomens in der Literatur ein Defizit aufweist.

---

[32] Organisationstheorie bezeichnet in diesem Zusammenhang die verschiedenen ökonomischen Ansätze zur Organisation, die unter dem Namen „Theorie der Unternehmung“ zusammengefaßt werden. Vgl. zu einem Überblick *Hax*, *Herbert* (1991), S. 55 ff.; *Picot* (1991a), S. 144 ff.; *Richter* (1991) S. 401 ff.

[33] *Oliver E. Williamson* gilt als einer der prominentesten Vertreter dieser Theorierichtung. Vgl. z. B. *Williamson* (1985).

[34] *Williamson* (1991a), S. 15.

[35] Vgl. z. B. *Cheung* (1969a), S. 62-87; (1983); *Alchian/Demsetz* (1972); *Jensen/Meckling* (1976); *Williamson* (1979); (1983).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im zweiten Teil der Arbeit (*Kapitel III*) werden Unternehmungskooperationen aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik und insbesondere des Transaktionskostenansatzes untersucht. Die Neue Institutionenökonomik hat sich als Gegenentwurf zur neoklassischen Mikrotheorie verstanden und wird als bedeutende Weiterentwicklung der ökonomischen Theorie eingestuft.[36] Ziel der Neuen Institutionenökonomik ist es, die institutionelle Realität und speziell Unternehmungen in die vorherrschende ökonomische Theorie zu integrieren und zu erklären. Inwieweit das neoinstitutionalistische Instrumentarium in der Lage ist, auch das Phänomen von Unternehmungskooperationen für eine fundierte ökonomische Analyse hinreichend einzufangen, ist eine erkenntnisleitende Frage des dritten Kapitels.

Zu diesem Zweck werden die grundlegenden Annahmen und Vorgehensweisen auf Grundlage der Arbeiten von Coase[37] und Williamson[38] bei der Analyse von Institutionen dargestellt. Dabei wird sich zeigen, daß der Transaktionskostenansatz aufgrund seiner Gleichgewichtsorientierung tatsächlich aber eng mit der Neoklassik verbunden bleibt. Dynamische Phänomene, wie Wettbewerb und Unsicherheit, können insbesondere aufgrund der impliziten Übernahme neoklassischer Annahmen durch den Transaktionskostenansatz nur unzureichend einer Erklärung zugeführt werden.

Es ist die These der vorliegenden Arbeit, daß die Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes bisher nicht hinreichend genug ausgeschöpft wurde und die Beschränkungen des Transaktionskostenansatzes überwunden werden können, wenn die implizit aus der Neoklassik übernommenen Annahmen hinterfragt und, wenn erforderlich, aufgegeben werden.

Vor allem für die Analyse dynamischer Phänomene erscheint es notwendig, die Annahme eines gleichen Technologiestandes zwischen Unternehmungen aufzugeben. Unternehmungen können nicht – wie in der Neoklassik unterstellt – in beliebig viele Technologien investieren, weil mit einer Investition in neue Technologien zwei grundlegende Unsicherheiten verbunden sind: (1) technische Unsicherheit, im Sinne eines Mißlingens der Produktion, insbesondere einer ineffektiven technischen Anwendung, und (2) absatzmarktliche Unsicherheit, im Sinne eines kommerziellen Mißerfolges.[39] Daher ist es notwendig, die Auswirkungen von Unsicherheit hinsichtlich der Entscheidung von Unternehmungen für eine Kooperation bzw. für eine Integration einer anderen Unternehmung zu untersuchen.

---

[36] Vgl. *Picot* (1991a), S. 144 f.; *Feldmann* (1995).

[37] Vgl. *Coase* (1937); (1960).

[38] Vgl. z. B. *Williamson* (1975); (1985).

[39] Vgl. schon *Schumpeter* (1952), S. 41.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Auswirkungen von Unsicherheit auf die Integrations- und Kooperationsentscheidung lassen sich anhand des Phänomens spezifischer Faktoren exemplifizieren. Obwohl im Transaktionskostenansatz spezifischen Faktoren eine große Aufmerksamkeit geschenkt wird, bleiben die dynamischen Eigenschaften spezifischer Faktoren weitgehend unberücksichtigt. Spezifische Faktoren stellen Investitionen dar, die zum Teil oder vollständig irreversibel investiert sind. Somit weisen spezifische Investitionen nach getätigter Investition bei Abbruch des Verwendungszusammenhangs nur noch einen geringen Wert auf.

Dabei hängt der Wert der spezifischen Faktoren von der Stabilität und Sicherheit der ursprünglich geplanten Verwendung ab, die aus zwei Gründen gefährdet sein können. Zum einen können die Eigentümer spezifischer Faktoren sich opportunistisch verhalten, indem sie sich gegenseitig ausbeuten. Die institutionelle Absicherung der Beziehung wird damit zu einem institutionenökonomischen Problem. Zum anderen kann die Verwendung spezifischer Faktoren auch infolge von Planungsunsicherheit aufgrund von zum Zeitpunkt der Planung unberücksichtigten Entwicklungen gefährdet sein.

Insofern sind Unternehmungskooperationen aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes in seiner traditionellen Form aufgrund der Annahme eines gleichen Technologiestandes sowie der eingeschränkten Berücksichtigung von Unsicherheit nur unzureichend zu erklären.

Im dritten Hauptteil der Arbeit (*Kapitel IV*) werden Erweiterungsmöglichkeiten des transaktionskostentheoretischen Analyserahmens diskutiert. Ziel ist es, die transaktionskostentheoretischen Ergebnisse in einem dynamischen Umfeld zu qualifizieren und dabei konsequent mit dem vom Transaktionskostenansatz vorgegebenen Annahmenrahmen weiterzuarbeiten. Dafür ist es erforderlich, ökonomische Eigenschaften von Technologien und ihre Konsequenzen auf die Integrations- und Kooperationsentscheidung herauszuarbeiten. Zu diesem Zweck werden zum Transaktionskostenansatz komplementäre, aber kompatible Überlegungen unter anderem von Nelson und Winter[40] und der Innovationsforschung[41] diskutiert.

Nelson und Winters „Evolutionary Theory of Economic Change" ist ebenfalls, wie der Transaktionskostenansatz, als Gegenentwurf zur Neoklassik entstanden. Allerdings entwickeln Nelson und Winter ihre Überlegungen konsequent auf Basis individuell begrenzter kognitiver Verarbeitungskapazitäten wodurch sie zu einer Begründung von ungleich verteilten Technologien gelangen und folglich auch dynamische Probleme erfassen können. Dann kann es

[40] Vgl. *Nelson/Winter* (1982).

[41] Vgl. z. B. *Dosi* (1982); (1988a); (1988b); *Teece* (1977); (1986a); (1986b).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gelingen, auf Grundlage theoretischer Überlegungen zu zeigen, daß sich Unternehmungen systematisch voneinander unterscheiden, und mit Hilfe dieser Überlegungen Konsequenzen für die Integrations- und Kooperationsentscheidung in einem dynamischen Umfeld von Unternehmungen abzuleiten.

Die Auswahl der zum Transaktionskostenansatz komplementären Ansätze erfolgt nicht willkürlich, sondern orientiert sich an einem gemeinsamen Erklärungsbaustein und vergleichbaren Annahmenrahmen der verwendeten Theorien. Sowohl der Transaktionskostenansatz als auch Nelson und Winters Ansatz zeichnen sich durch die Gemeinsamkeit aus, auf Grundlage der Annahme begrenzter Rationalität zu argumentieren und das Phänomen spezifischer Faktoren als wesentlichen Erklärungsbaustein ihrer theoretischen Überlegungen anzusehen. Spezifische Faktoren sind Faktoren, die irreversibel investiert sind und somit zu Inflexibilität führen. Eine Unternehmung ist an spezifische Faktoren gebunden, da die Faktoren nach erfolgter Investition einen geringeren Liquidationswert aufweisen als vor der Investition. Die aus diesem geschilderten Zusammenhang entstehenden Entscheidungsprobleme sind Untersuchungsgegenstand der verwendeten Ansätze.

Das Augenmerk des Transaktionskostenansatzes richtet sich auf die entstehenden Abhängigkeitsprobleme zwischen verschiedenen Faktoreignern und die institutionelle Gestaltung und Lösung der Probleme. Der Fokus von Nelson und Winter richtet sich dagegen auf die notwendigen Voraussetzungen und Prozesse, die zur Spezifität von Faktoren führen. Damit arbeiten Nelson und Winter den wichtigen dynamischen Aspekt spezifischer Faktoren heraus, der im Transaktionskostenansatz in seiner bisherigen Form unterbelichtet ist. Daher lassen sich auf Grundlage von Nelson und Winters Überlegungen zeigen, daß spezifische Investitionen in der Vergangenheit die Anzahl und Breite zukünftiger Investitionsalternativen begrenzen.

Im vierten Hauptteil der Arbeit (*Kapitel V*) wird auf der Basis der Ergebnisse von Kapitel III und IV die Entscheidungssituation einer Unternehmung bei der Frage nach der Integration neuer Technologien unter Unsicherheit untersucht. Gerade für Unternehmungen, die in hyperkompetitiven Umwelten agieren, ist eine Integration neuer Technologien häufig erforderlich, um Innovationen und damit temporäre Wettbewerbsvorsprünge erzeugen zu können.[42] Mit der Integration neuer Technologien sind allerdings spezifische Investitionen verbunden, die in von Unsicherheit gekennzeichneten Situationen einen Optionswert durch die Möglichkeit, diese in die Zukunft zu verschieben, besitzen. Dieser Optionswert ist um so höher, je höher die Unsicherheit ist.[43]

---

[42] Vgl. *D'Aveni* (1994), S. 235 ff.

[43] Vgl. *Dixit/Pindyck* (1994), S. 6 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Diese Überlegungen lassen sich als investitionstheoretisches Problem konzeptualisieren und mit Instrumenten der Optionspreistheorie qualifizieren. Die Optionspreistheorie ist zur Bewertung von mit Finanzoptionen verbundenen Entscheidungsrechten entstanden. Die grundsätzlichen Überlegungen der Optionspreistheorie eignen sich für die Analyse des Zusammenhangs zwischen Unsicherheit und spezifischen Investitionen, weil spezifischen Investitionen – vergleichbar mit Entscheidungsrechten von Finanzoptionen – ebenfalls ein (besonderes) Entscheidungsrecht anhaftet. Diese zukünftigen Entscheidungsrechte bzw. Optionsrechte können auf Grundlage von optionspreistheoretischen Instrumenten bewertet werden.

Im Gegensatz dazu sind traditionelle Bewertungsinstrumente wie z. B. die Kapitalwertmethode nur sehr eingeschränkt in der Lage, spezifische Investitionen zu evaluieren, weil sie die Irreversibilität von Investitionen und damit den Optionswert spezifischer Investitionen unberücksichtigt lassen. Klassische Bewertungsmethoden sind ebenfalls *statischer* Natur. Die Kapitalwertmethode arbeitet implizit mit der Annahme, daß Unternehmungen Ressourcen passiv halten, und vernachlässigt den zukünftigen Entscheidungsspielraums des Managements.[44]

Eine weitere These der vorliegenden Arbeit ist, daß Unternehmungskooperationen selbst als Optionen konzeptualisiert werden können. Diese These geht auf Kogut[45] zurück und erweist sich für die vorliegende Arbeit als fruchtbar, weil sie sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auf die zugrundeliegende Fragestellung anwenden und erweitern läßt. Wenn die Anwendung von neuen oder unbekannten Technologien mit spezifischen Investitionen verbunden ist bzw. selbst eine spezifische Investition darstellt, dann kann gerade die Zusammenlegung unterschiedlicher Ressourcen von zwei oder mehreren Unternehmungen in unsicheren Situationen sinnvoll sein, weil dann der Optionswert dieser Zusammenlegung besonders hoch sein wird. Unternehmungskooperationen stellen wertvolle Optionen dar, wenn sie den beteiligten Unternehmungen die Möglichkeit bieten, völlig neue und unbekannte Bereiche (Technologie, Märkte) kennenzulernen und in sie vorzustoßen. Durch das Kennenlernen neuer Bereiche können zusätzliche Wachstums- und Innovationsmöglichkeiten aufgedeckt werden.

Unternehmungskooperationen können somit im Innovationsprozeß von zwei oder mehr Unternehmungen eingesetzt werden, um gemeinsam einen Puffer gegen unsichere Entwicklungen aufzubauen. Darüber hinaus können die beteiligten Unternehmungen von hoher technologischer und absatzmarktlicher

[44] Vgl. *Brealey/Myers* (1991), S. 513.
[45] Vgl. *Kogut* (1991).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unsicherheit profitieren, weil der Optionswert der Unternehmungskooperation in Situationen hoher Unsicherheit besonders hoch ist.

Parallel zu diesen finanzierungstheoretischen Überlegungen wird die Anreizproblematik diskutiert, die in jeder Kooperationsbeziehung vorzufinden ist. Denn für die Analyse von Unternehmungskooperationen reicht es nicht aus, nur die Bedingungen zu identifizieren, unter denen eine Kooperation vorteilhaft erscheint. Wesentlich für den Erfolg einer Kooperation ist zumindest eine temporäre Stabilität der Beziehung. Gerade bei Unternehmungen, die im Wettbewerb zueinander stehen, scheint eine stabile Beziehung eher unwahrscheinlich, besteht doch immer die latente Gefahr, vom Kooperationspartner und Konkurrenten übervorteilt zu werden. Dieses Argument gilt, wie zu zeigen sein wird, aber nur in einer kurzfristigen und statischen Betrachtung. Ist die Unsicherheit für die Beteiligten sehr hoch, kann gerade die hohe Unsicherheit beziehungsstabilisierend wirken, da aufgrund der Gefahr eines Abbruchs der Kooperation eine gegenseitige Übervorteilung nur kurzfristige Vorteile erbringt, aber langfristig den Verlust zukünftiger Vorteile bedeuten kann.

Kapitel VI schließt die Arbeit mit einer zusammenfassenden Darstellung der wesentlichen Ergebnisse ab. Der Beitrag der vorliegenden Arbeit liegt in einer Erweiterung des Transaktionskostenansatzes im Hinblick auf die Erfassung dynamischer Phänomene, wie sie Unternehmungskooperationen darstellen. Eine Erfassung dynamischer Phänomene auf Grundlage des Transaktionskostenansatzes in seiner traditionellen Form ist bisher kaum erfolgt, obwohl im Transaktionskostenansatz spezifische Faktoren, die selbst dynamische Eigenschaften aufweisen, einen zentralen Baustein für die Erklärung von Institutionen konstituieren.

In der vorliegenden Arbeit werden die bislang weitgehend unberücksichtigt gebliebenen Verbindungsmöglichkeiten unterschiedlicher theoretischer Ansätze aufgezeigt, die sich mit den statischen und dynamischen Eigenschaften spezifischer Faktoren auseinandersetzen. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine realistischere Erfassung und Modellierung von spezifischen Faktoren und kann sich daher für reale Entscheidungen und insbesondere für Fragen des Strategischen Managements als nützlich erweisen. Somit stellt die Arbeit nicht nur eine theoretische Weiterentwicklung dar, sondern kann als eine Hilfe für reale Entscheidungen, die zweifellos in dynamischen Situationen stattfinden, aufgefaßt und verwendet werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

II. Die Diskussion um Unternehmungskooperationen in der ökonomischen Literatur

A. Begriff der Unternehmungskooperation

Der Begriff der Unternehmungskooperation ist in der Literatur sehr unterschiedlich definiert und wird im jeweiligen Begründungszusammenhang von den Autoren anders verwendet. Daher ist es notwendig, für die vorliegende Arbeit eine Begriffsbestimmung vorzunehmen, um klarzustellen, welche Kennzeichen und Merkmale der Untersuchungsgegenstand aufweist. Die dabei zu wählende Definition richtet sich an dem institutionenökonomischen Erkenntnisziel der Arbeit aus.

Grundsätzlich beruht jede ökonomische Handlung, die im Zusammenhang bzw. in der Interaktion mit anderen auftritt, auf Kooperation oder kooperativem Verhalten.[1] Kooperation hat in der deutschen Sprache die Bedeutung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen natürlichen oder juristischen Personen.[2] Kennzeichnend für eine Kooperation ist das abgestimmte Verhalten zwischen den Wirtschaftssubjekten bei ihrer Zusammenarbeit.[3] Diese sehr weite Definition umfaßt quasi alle denkbaren wirtschaftlichen Aktivitäten, wie bspw. Zuliefer- und Abnehmerbeziehung, jede Form der Arbeitsbeziehung, alle Formen von Verbänden oder Kartellen sowie alle Formen des Markttausches, denn sie beruhen im wesentlichen alle auf abgestimmtem Verhalten zwischen Wirtschaftssubjekten.

Enger wird der Begriff der Kooperation in der ökonomischen Literatur verwendet.[4] Zum einen wird Kooperation als innerbetriebliche Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern und den Einheiten einer Organisation verstanden und zum anderen als die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen voneinander unabhängigen Organisationen.[5] In dieser Arbeit wird mit dem Begriff Kooperation auf letzteres abgehoben und unter einer Unternehmungskoopera-

---

[1] Vgl. z. B. *Hauser* (1991), S. 108.

[2] Vgl. *Boettcher* (1974), S. 21.

[3] Vgl. *Boettcher* (1974), S. 21; *Hauser* (1991), S. 109 ff.; *Schmidt/Terberger* (1996), S. 382 f.

[4] Vgl. *Büchs* (1991), S. 3; *Schrader* (1993), S. 223; *Sell* (1994), S. 3.

[5] Vgl. *Bleicher* (1991), S. 144; *Kieser* (1991), S. 160 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tion die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit rechtlich selbständiger Unternehmungen verstanden. Allerdings muß auch dieses Verständnis im folgenden weiter präzisiert werden.

Die Zusammenarbeit kann sich auf Funktionsteile oder auch auf die Gesamtheit der Unternehmungen beziehen. Möglich ist, daß die Zusammenarbeit in Form einer geteilten Investition oder in Form einer gemeinsamen Tochtergesellschaft durchgeführt wird. Die Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft (*Joint-venture*[6]) sowie gegenseitige *Kapitalbeteiligungen*[7] sind allerdings keine notwendigen Bestandteile einer Unternehmungskooperation, so wie sie in dieser Arbeit verstanden wird. Als zentrales Kriterium für das Vorliegen einer Kooperation kann die Gewährung gemeinsamer Nutzungsrechte an gemeinsamen und gegenseitigen Ressourcen angesehen werden.[8] Die Gewährung gemeinsamer Nutzungsrechte kann durch gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte, durch den wechselseitigen Austausch von Mitarbeitern oder durch die gemeinsame Durchführung von Investitionen erfolgen, ohne daß es notwendig wäre, eine neue Unternehmung zu gründen oder gegenseitige Kapitalbeteiligungen einzugehen.[9]

Ressourcen, die in eine Kooperation eingebracht werden, können grundsätzlich alle *Aktiva*[10] (im ökonomischen Sinne) einer Unternehmung umfassen, wie Geldmittel, Maschinen, Gebäude, Technologien, Mitarbeiter, Software, Knowhow usw. Der Begriff Ressourcen beinhaltet damit alle materiellen und immateriellen Wirtschaftsgüter, die in einer Unternehmung Verwendung finden können.[11] Dabei bleibt die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit der betei-

---

[6] Ein Joint-venture stellt eine gemeinsame Tochtergesellschaft dar, deren Eigentumsrechte sich in den Händen von zwei oder mehr Mutterunternehmungen befinden. Vgl. *Pfeffer/Nowak* (1976), S. 399.

[7] Kapitalbeteiligungen stellen sich häufig als 'passive' Form der Investition dar und werden von *Hauser* als Portfolio-Investitionen bezeichnet, die nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind Bei Portfolio-Investitionen fehlt im Vergleich zu einem Joint-venture die gemeinsame Führungsverantwortung und -kontrolle. Vgl. *Hauser* (1981), S. 179 f.

[8] Vgl. *Teece* (1992), S. 19 f.; *Staudt* et al. (1992), S. 3 f.

[9] Allerdings lassen sich viele Ausführungen der vorliegenden Arbeit auf *Joint-ventures* beziehen. Die vorliegende Arbeit kann sich jedoch nicht nur auf Joint-ventures beschränken, weil Unternehmungen immer häufiger dazu übergehen, flexiblere Formen der Zusammenarbeit zu finden als in der Vergangenheit und diese ebenfalls einer Erklärung zugeführt werden sollen. Vgl. Abschnitt II.C.

[10] In dieser Arbeit werden die Begriffe *Aktiva* und *Vermögensgegenstände nicht* im handelsrechtlichen Sinne des Handelsgesetzbuches (HGB) verwendet, sondern ausschließlich im ökonomischen Sinne. Damit umfaßt der Begriff Aktiva auch die nach HGB nicht bilanzierungsfähigen Vermögensgegenstände, wie bspw. Selbstprogrammierte Software, für die nach § 248 HGB ein Aktivierungsverbot besteht.

[11] *Wernerfelt* hat den Ressourcenbegriff in Anlehnung an *Penrose* (1959) als Grundlage für die „Resource-based Theory of the Firm" (Ressourcenbasierter Ansatz) ver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ligten Unternehmungen auch nach Beginn der Kooperation erhalten. Zweck der Kooperation ist die gemeinsame Durchführung von Aufgaben, die sich auf das gesamte oder nur Teile des Leistungsspektrums der beteiligten Unternehmungen beziehen können. Dazu zählen sowohl Aufgaben der Beschaffung, Produktion, Distribution, Finanzierung als auch der Forschung und Entwicklung (im folgenden F&E abgekürzt).

Wesentlich für die Begriffsbestimmung ist die Abgrenzung der Unternehmungskooperation von Standardmarktverträgen und von der Integration. Für die vorliegende Arbeit ist von besonderem Interesse, warum Unternehmungen gerade nicht die Markt- oder Integrationslösung wählen. Die *Marktlösung*, so wie sie hier verstanden wird, zeichnet sich durch den Tausch von Gütern gegen Geld aus. Die Tauschpartner können im vorhinein exakt die wesentlichen Eigenschaften der Tauschobjekte bestimmen und binden sich nur für den Moment des Tausches.

Eine *Integrationslösung* wird hier verstanden als eine unternehmungsinterne Erstellung von Leistungen. Bei einem internen Leistungserstellungsprozeß wird auf Ressourcen zurückgegriffen, an denen die Unternehmung normalerweise ein exklusives Nutzungs- und/oder Eigentumsrecht hält. Das Eigentum an noch fehlenden Ressourcen kann aus dieser Betrachtung heraus auch durch vertikale oder horizontale Integration einer anderen Unternehmung im Sinne einer Akquisition oder einer Fusion erworben werden. Gehen die Nutzungs- und/oder Eigentumsrechte von Ressourcen an eine einzige Unternehmung über, handelt es sich um eine Integrationslösung.

Für die vorliegende Untersuchung kann folgende Arbeitsdefinition festgehalten werden:

> *Eine Unternehmungskooperation stellt ein explizit vereinbartes, institutionelles Arrangement dar, das die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Unternehmungen regelt, bei der die Beteiligten Ressourcen in das Arrangement einbringen, gemeinsam nutzen und die führungsmäßige Verantwortung sowie das Risiko an dem Vorhaben gemeinsam übernehmen, ohne daß die beteiligten Unternehmungen ihre rechtliche Selbständigkeit aufgeben.*

Ein wesentliches Merkmal der obigen Definition für die vorliegende Arbeit ist die Aufteilung von Nutzungsrechten an Ressourcen, über welche die beteiligten Unternehmungen gemeinsam verfügen können. Durch Eingehen einer Kooperation wird der eigene Handlungsspielraum eingeschränkt, da durch die Notwendigkeit eines abgestimmten Verhaltens gegenseitige Verpflichtungen

---

wendet. Seine Definition lautet: „By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm." *Wernerfelt* (1984), S. 172.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

eingegangen werden.[12] Man verspricht seinem Partner bestimmte Leistungen und erwartet gleichzeitig Gegenleistungen von ihm (Prinzip der Reziprozität[13]). Dadurch wird einerseits das eigene Verhalten in der Zukunft beschränkt, und gleichzeitig eröffnen sich durch die Zusammenarbeit größere Möglichkeiten. Durch Signalisierung der eigenen 'wohlwollenden und kooperativen' Leistungsbereitschaft und anschließender Leistungserfüllung wird es möglich sein, an die Leistungen des Partners zu gelangen. Dieser Antagonismus zwischen egoistischem und uneigennützigem Verhalten wird von Boettcher in Anlehnung an das „Paradox der Freiheit" als „*Paradox der Kooperation*" bezeichnet.[14]

Buckley und Casson beschreiben Kooperation als „... coordination effected through mutal forbearance ..."[15]. Inwiefern ist 'gemeinschaftliche Nachsicht' überhaupt möglich in einer Welt konkurrierender Akteure, stellen doch Kooperation und Konkurrenz eigentlich Gegensätze dar? Die Frage ist demnach, warum Unternehmungen ihre Investitionen nicht selbständig durchführen, um in den exklusiven Besitz der Nutzungsrechte an Ressourcen zu gelangen, sondern Arrangements mit anderen Unternehmungen suchen und Nutzungsrechte an Ressourcen aufteilen. Unternehmungen geben einen Teil ihrer Unabhängigkeit auf, um mit anderen, vielleicht aktuellen oder potentiellen Konkurrenten zusammenzuarbeiten.

In dieser Arbeit soll geklärt werden, unter welchen Bedingungen es für Unternehmungen rational sein kann, Kooperationen einzugehen und kooperatives Verhalten in der Interaktion mit anderen Unternehmungen an den Tag zu legen. Um Kooperationen einer theoretisch fundierten Erklärung zuführen zu können, ist es notwendig, zeigen zu können, welche Aufgaben die Unternehmung innerhalb einer Kooperation 'besser' im Sinne der ökonomischen Rationalität bewältigen kann als bei einem Alleingang.

Interessant ist die Kooperation aus wissenschaftlicher Perspektive, weil unabhängige Unternehmungen gegenseitig ihren eigenen Handlungsspielraum freiwillig einschränken, um Vorteile daraus ziehen zu können. Eine Kooperation zwischen Unternehmungen muß daher allen Beteiligten zumindest die Möglichkeit einer Verbesserung ihrer eigenen wirtschaftlichen Position bieten, um als rationale Vorgehensweise interpretiert werden zu können.[16]

---

[12] Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Untersuchung zu Selbstbeschränkungsabkommen zwischen Unternehmungen von *Frieling* (1992), S. 115 ff.

[13] Vgl. *Axelrod* (1991), S. 5.

[14] *Boettcher* (1974), S. 42, Hervorhebung und kursiv im Original.

[15] *Buckley/Casson* (1988), S. 32.

[16] Auf eine gesamtwirtschaftliche Beurteilung von Unternehmungskooperationen wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet. Im Verlauf der Arbeit wird sich herausstellen, daß auf Grundlage von institutionenökonomischen Ansätzen allgemeingültige

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B. Typologien kooperativer Arrangements

Nachfolgend werden mehrere Typologien von Unternehmungskooperationen dargestellt, um die Vielfältigkeit der Erscheinungsformen kooperativer Arrangements deutlich zu machen und nach einer sinnvollen Einteilung zu suchen. Unternehmungskooperationen lassen sich grundsätzlich hinsichtlich ihrer Stellung im Wertschöpfungsprozeß bei der Erstellung von Gütern oder Dienstleistungen klassifizieren.[17] Damit können die möglichen wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmungen zum Ausdruck gebracht werden. Eine *vertikale* Kooperation stellt eine Beziehung zwischen aufeinander folgenden Stufen des Wertschöpfungsprozesses dar, eine *horizontale* Kooperation stellt eine Beziehung zwischen gleichen Stufen des Wertschöpfungsprozesses dar, und unter einer *diagonalen* Kooperation wird die Beziehung zwischen unterschiedlichen Wertschöpfungsprozessen verstanden.[18]

Eine ähnliche Einteilung haben Chakravarthy und Lorange vorgenommen.[19] In Anlehnung an das Konzept der Wertkette von Porter[20] zeigen Chakravarthy und Lorange auf, daß es grundsätzlich drei Typen von Kooperationen gibt, wenn eine vereinfachte, aus vier Bereichen bestehende Wertkette unterstellt wird. Das Instrument der Wertkette eignet sich für die Einteilung einer Unternehmung in kleinere Analyseeinheiten und ermöglicht so eine schematische Darstellung der einzelnen Unternehmungsaktivitäten. Somit können auf Basis von zwei Wertketten mögliche Konfigurationen von Unternehmungskooperationen dargestellt werden. Die Wertkette bei Chakravarthy und Lorange umfaßt die Bereiche: (1) F&E, (2) Fertigung, (3) Logistik und (4) Vertrieb und Kundendienst (vgl. Abbildung 1).[21]

Aussagen zur gesamtwirtschaftlichen Effizienz einzelner institutioneller Arrangements nur bedingt getroffen werden können.

[17] Vgl. *Buckley/Casson* (1988), S. 42 f.; *Staudt* et al. (1992), S. 4.

[18] Vgl. *Sell* (1994), S. 18-20.

[19] Vgl. *Chakravarthy/Lorange* (1991), 216-225.

[20] Vgl. *Porter* (1989), S. 59 ff.

[21] Vgl. *Chakravarthy/Lorange* (1991), S. 217.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

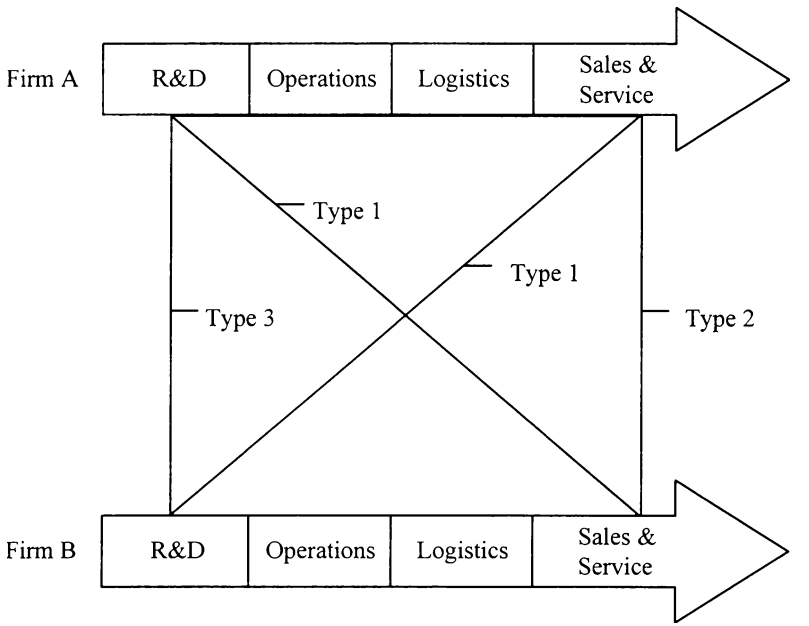


Abbildung 1: Allianztypen nach Chakravarthy und Lorange[22]

Bei einer Kooperation vom *Typ 1* werden die vorgelagerten Aktivitäten (Upstream-Bereich), wie F&E, mit nachgelagerten Aktivitäten (Downstream-Bereich), wie Vertrieb und Kundendienst, aus unterschiedlichen Unternehmungen miteinander kombiniert.[23] Die Zusammenarbeit erstreckt sich auf unterschiedlich aufeinander aufbauende Aktivitäten, so daß auch von einer *vertikalen* bzw. *diagonalen* Kooperation gesprochen werden kann. Dadurch ist es möglich, die unterschiedlichen Fähigkeiten und Ressourcen der jeweiligen Unternehmungen gemeinsam zu nutzen. In einer Kooperation vom *Typ 2* werden die Vertriebsaktivitäten (Downstream-Bereich) zweier Unternehmungen miteinander kombiniert. Zwei Unternehmungen können ihre Produktlinien oder ihre Vertriebskanäle zusammenlegen, um ein vollständigeres Produktangebot gegenüber Kunden zu schaffen. *Typ 3* zeichnet sich durch die Kombination von vorgelagerten Aktivitäten, wie F&E oder Fertigung, aus. Komplementäre Technologien und Ressourcen können von den Partnern gemeinsam genutzt werden, um die jeweiligen Fähigkeiten und Ressourcenausstattungen

[22] *Chakravarthy/Lorange* (1991), S. 217.
[23] Vgl. *Chakravarthy/Lorange* (1991), S. 218.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zu ergänzen und zu verbessern.[24] Kooperationen vom Typ 2 und 3 stellen damit *horizontale* Kooperationen dar.

Porter und Fuller unterscheiden zwei Typen von Unternehmungskooperationen.[25] Auch sie argumentieren anhand des Wertkettenmodells. Sie differenzieren zwischen X- und Y-Kooperationen[26], wobei den *X-Typ* aktivitätsübergreifende Kooperationen kennzeichnet, während beim *Y-Typ* eine oder mehrere Wertaktivitäten von den Partnern gemeinsam durchgeführt werden.[27] Das Besondere an dieser Einteilung ist, daß eine Unterscheidung in kongruente und komplementäre Fähigkeiten und Ressourcen vorgenommen werden kann. In eine X-Kooperation werden die komplementären Stärken, die die Partner auf ihren Gebieten besitzen, eingebracht, was durch die Kombination verschiedener Wertaktivitäten zum Ausdruck gebracht wird. Die jeweiligen Unternehmungen weisen unterschiedliche Stärken und Schwächen auf, die durch eine Kooperation ausgeglichen werden können, wodurch sich die Positionen beider Partner verbessern können.

Im Gegensatz dazu werden bei einer Y-Kooperation gleiche Wertaktivitäten gemeinsam durchgeführt, um die gemeinsame Position in den betreffenden Aktivitäten zu verbessern. Unternehmungen, die eine Y-Kooperation eingehen, weisen i. d. R. kongruente Stärken und Schwächen auf. Die gemeinsame Durchführung von Aktivitäten verspricht Rationalisierungsvorteile durch Abbau von Überkapazitäten und bietet die Möglichkeit, Know-how zwischen den Partnern zu transferieren.[28]

Die vorgenommenen grundsätzlichen theoretischen Überlegungen zum Aufbau von Kooperationen können durch Darstellung und Einteilung von in der Praxis konkret beobachtbaren Kooperationsformen ergänzt werden. Dazu existieren in der Literatur zahlreiche Überlegungen und Untersuchungen zu Kooperationen, die sich sehr stark hinsichtlich des Umfangs unterscheiden, welche Formen unter dem Kooperationsbegriff zu subsumieren sind.

Auster unterteilt „international corporate linkages"[29] in (1) gemeinsame F&E, (2) Technologieaustausch- und -transfervereinbarungen und (3) Joint-

---

[24] Vgl. *Chakravarthy/Lorange* (1991), S. 217-219.

[25] Vgl. *Porter/Fuller* (1989), S. 389-391.

[26] *Porter* und *Fuller* verwenden den Begriff „Koalition", der in diesem Zusammenhang identisch ist mit dem Begriff „Kooperation" in der vorliegenden Arbeit. Vgl. *Porter/Fuller* (1989), S. 389-391.

[27] Vgl. *Porter/Fuller* (1989), S. 389-391.

[28] Vgl. *Porter/Fuller* (1989), S. 382-391.

[29] *Auster* verwendet den im Vergleich zu Kooperation oder Kollaboration neutraleren Begriff „International Corporate Linkages", weil sie der Ansicht ist, daß damit die Verbindung zwischen Unternehmungen deutlicher zum Ausdruck kommt. Kooperation, Kollaboration oder auch Allianz suggeriert ihrer Ansicht nach, daß die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ventures. Borys und Jemison fassen unter dem Begriff „hybrid arrangements" sogar (1) Fusionen, (2) Akquisitionen und selbstverständlich auch (3) Joint-ventures, (4) Lizenzvereinbarungen, und (5) langfristige Liefervereinbarungen.[30]

Eine Einteilung von Koordinationsformen zur Implementierung sog. *kollektiver* Strategien[31] nehmen Bresser und Harl in Anlehnung an Astley und Fombrun vor.[32] Sie differenzieren die verschiedenen Formen hinsichtlich ihres jeweiligen Formalisierungsgrades. (1) Staatliche Regulierungen, (2) vertragliche Vereinbarungen (Fusionen und Joint-ventures), (3) Kooptationen und Schachtelaufsichtsratsmandate zeichnen sich durch einen hohen Formalisierungsgrad aus, während (4) Interessenverbände einen mittleren Formalisierungsgrad und (5) Kollusionen und Industrieführerschaften einen geringen Formalisierungsgrad aufweisen.[33]

Eine Klassifikation *kooperativer* Strategien entwickelt Nielsen, um die vielfältig beobachtbaren gemeinschaftlichen Vorgehensweisen zwischen Organisationen typologisieren zu können.[34] Nielsen konstatiert, daß in der Strategischen Managementliteratur zwar unterschiedliche Typologien *intra*organisatorischer kooperativer Vorgehensweisen existieren, bemängelt jedoch, daß eine solche Typologie für *inter*organisatorische Kooperationen nicht vorhanden ist.[35]

Kooperative Strategien zeichnen sich durch eine gemeinsame und abgestimmte Vorgehensweise von zwei oder mehreren Organisationen aus und lassen sich in vier verschiedene Einzelstrategien klassifizieren: (1) Pool; (2) Exchange; (3) De-escalate und (4) Contingency.[36] Eine *Pool*-Strategie ist durch die Zusammenlegung von Ressourcen einzelner Organisationen gekennzeichnet und kann die Duplikation von Ressourcen und die Anzahl redundanter Aktivitäten der beteiligten Organisationen reduzieren. Wenn z. B. Landwirte

---

Ziele der Beteiligten identisch seien. Ihrer Meinung nach sind gemeinsame Ziele kein konstitutives Merkmal von Kooperationen, weil die Ziele der Partner in der Realität variieren. Die Beziehungen können sich aus gemeinsamen Zielen, unterschiedlichen Zielen oder sogar konfligierenden Zielen konstituieren, bei der ein Partner vom anderen ausgebeutet wird. Vgl. *Auster* (1987), S. 3 f.

[30] Vgl. *Borys/Jemison* (1989), S. 235.

[31] „Kollektive Unternehmensstrategien repräsentieren systematische Vorgehensweisen, die von mehreren Organisationen gemeinschaftlich entwickelt und implementiert werden; sie dienen der Stabilisierung und Beherrschung interdependenter Aufgabenumwelten." *Bresser* (1989), S. 545.

[32] Vgl. *Bresser/Harl* (1986), S. 408-418; *Astley/Fombrun* (1983), S. 580 ff.

[33] Vgl. *Bresser/Harl* (1986), Tabelle 1, S. 414.

[34] Vgl. *Nielsen* (1988), S. 479 ff.

[35] Vgl. *Nielsen* (1988), S. 476 f. und die dort angegebene Literatur.

[36] Vgl. *Nielsen* (1988), S. 480.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gemeinsam eine Vertriebs- und Marketinggesellschaft gründen, die ihre Erzeugnisse absetzt, dann stellt diese Vorgehensweise eine Pool-Strategie dar. Ein weiteres Beispiel besteht darin, wenn zwei Stahlhersteller in einem schrumpfenden Markt ihre Produktionsanlagen zusammenlegen und dabei ihre Kapazitäten schrittweise abbauen. Dadurch können beide Stahlhersteller zumindest temporär ihre Marktanteile stabilisieren.[37]

Eine *Exchange*-Strategie liegt vor, wenn zwei Unternehmungen sich auf bestimmte Aktivitäten konzentrieren und die aus den Aktivitäten produzierten komplementären Ressourcen gegenseitig austauschen. Durch diese Strategie können Spezialisierungsvorteile aufgrund von Skalenerträgen erzielt werden. Prominente Beispiele stellen die zahlreichen Kooperationen zwischen Software- und Hardwareherstellern in der Computerbranche zur gemeinsamen Entwicklung neuer Produkte und zum Setzen neuer Produktstandards dar.[38] Ebenfalls sind kooperative Vereinbarungen zwischen Softwareherstellern und Telekommunikationsunternehmungen vorzufinden, um neue Dienstleistungen gemeinsam zu entwickeln und anzubieten.[39]

Eine *De-escalate*-Strategie zeichnet sich durch die Reduktion von Wettbewerbsmaßnahmen aus. Zwei oder mehr in Konkurrenz zueinander stehende Unternehmungen einigen sich (illegalerweise) auf gemeinsame Preise ihrer Produkte, um die Wettbewerbsintensität zu reduzieren.[40] Deeskalationsstrategien können auch dann, wenn Unternehmungen sich bspw. der Industriespionage bezichtigen, angewendet werden. Um teure, langwierige und im Ausgang völlig offene Gerichtsverhandlungen zu vermeiden, einigen sich die Widersacher oftmals außergerichtlich. In den außergerichtlichen Verhandlungen können weitere Kooperationsabkommen abgeschlossen werden, um die gegenseitigen Beziehungen wieder zu verbessern.[41]

Eine *Contingency*-Strategie liegt vor, wenn Unternehmungen in Abhängigkeit von bestimmten Umweltentwicklungen abgestimmtes Verhalten demon-

---

[37] Vgl. *Nielsen* (1988), S. 481.

[38] Vgl. *Nielsen* (1988), S. 483. *Garud* und *Kumaraswamy* zeigen anhand der Sun Microsystems Corporation, wie durch eine freizügige Lizensierung an andere Hersteller sowie die Gewährung eines einfachen Zugangs zu eigenen Technologien eine Multisystemkompatibilität zwischen verschiedenen Hardwareherstellern im Markt für Computer-Workstations aufgebaut werden kann. Vgl. *Garud/Kumaraswamy* (1993), S. 351 ff.

[39] Bspw. hat die Softwarefirma Microsoft Corporation seit 1993 zahlreiche Kooperationen mit Telekommunikationsherstellern geschlossen. Microsoft liefert die Software; Telekommunikationsunternehmungen wie die Deutsche Telekom AG stellen die Netze und die Hardware zur Verfügung. Vgl. *Cusumano/Selby* (1996), S. 363-365.

[40] Vgl. *Nielsen* (1988), S. 483 f.

[41] Vgl. *Nielsen* (1988), S. 484.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

strieren. Bspw. einigen sich Mitglieder eines Emissionskonsortiums darüber, neue Wertpapiere aufzukaufen, falls die tatsächliche Nachfrage am Kapitalmarkt unterhalb der Erwartungen liegt. Damit stützen die Emissionshäuser den Preis neuer Wertpapiere und können gemeinsam einen effizienteren und effektiveren Markt für neue Aktien und Anleihen aufbauen.[42]

Nielsens Typologie erfaßt eine breite Anzahl verschiedener kooperativer Arrangements und eignet sich daher als Grundlage empirischer Analysen. Die beobachtbare Vielfalt unterschiedlicher Kooperationsformen wird veranschaulicht. Allerdings unterzieht Nielsen die verschiedenen Kooperationen nicht einem Vergleich mit denkbaren alternativen Arrangements, um die Vor- und Nachteile der einzelnen Kooperationsstrategien beleuchten zu können.

Hagedoorn unterteilt in Anlehnung an Contractor und Lorange Kooperationsformen nach der Höhe der interorganisationalen Abhängigkeit.[43] Die gegenseitige Abhängigkeit bezieht sich darauf, wie stark die Partner in der Kooperation involviert sind. Besteht eine hohe gegenseitige Abhängigkeit, wird es schwieriger – im Sinne von höheren Kosten und Aufwand –, sich aus der Kooperation zu lösen. Kooperationen, die sich durch stärkere gegenseitige Abhängigkeiten auszeichnen, sind daher tendenziell stärker Ausbeutungsrisiken ausgesetzt als solche mit einer geringen gegenseitigen Abhängigkeit. Da allerdings diese Einteilung nicht theoretisch hergeleitet ist, hat sie somit explorativen Charakter und besitzt allenfalls heuristischen Wert.[44]

Diese Art der Einteilung ist auch Grundlage der CATI (Co-operative Agreements and Technology Indicators)-Datenbank, die am MERIT (Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology) entwickelt wurde und dort gepflegt wird. In ihr sind schätzungsweise 10.000 weltweite Kooperationen seit den fünfziger Jahren erfaßt.[45] In Tabelle 1 sind die verschiedenen Kooperationsformen nach ihrem Abhängigkeitsgrad geordnet.

---

[42] Vgl. *Nielsen* (1988), S. 486.

[43] Vgl. *Hagedoorn* (1990), S. 18, und der Hinweis auf *Contractor/Lorange* (1988a), S. 6.

[44] Vgl. *Contractor/Lorange* (1988a), S. 5 zu dieser Einschätzung.

[45] Vgl. zur Beschreibung dieser Datenbank *Hagedoorn/Schakenraad* (1990a), S. 29-36; (1992), S. 186 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 1
Einteilung verschiedener Kooperationsformen[46]

Kooperationsform	Interorganisationale Abhängigkeit
Joint-ventures und gemeinsame Forschungsunternehmungen	stark
Gemeinsame F&E	↓
Technologieaustauschvereinbarungen (gemeinsame Technologienutzung, Überkreuzlizensierungen)	mittel
Direktinvestitionen (Minderheitsbeteiligungen, wechselseitige Beteiligungen)	↓
Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen (Koproduktions-, Komarketingvereinbarungen)	↓
Einseitiger Technologietransfer (Lizenzvereinbarungen)	gering

Aus den oben aufgeführten Typologien geht die Breite existierender Forschung und die Vielfalt kooperativer Arrangements hervor. Jedoch kann auch beim heutigen Stand der Forschung noch keine in der Literatur allgemein akzeptierte Typologie von Kooperationen festgemacht werden. Möglicherweise befindet sich die Kooperationsforschung noch in einem zu frühen Stadium, um abschließend darüber urteilen zu können, welche Typologie sich durchsetzen wird. Vielleicht ist das Kooperationsphänomen auch zu multidimensional, als daß alle empirisch beobachtbaren Kooperationsentscheidungen auf einige wenige Entscheidungsvariablen reduzierbar sind. Folglich bleibt für die vorliegende Arbeit nur die Möglichkeit, sich auf einige wenige Kooperationsformen zu beschränken.

An dieser Stelle sei an die Arbeitsdefinition der vorliegenden Arbeit erinnert (vgl. Abschnitt II.A.). Für die vorliegende Arbeit gilt als zentrales Kriterium einer Unternehmungskooperation eine gemeinsame Nutzung und/oder ein gemeinsames Eigentum an Ressourcen. Gemeinsame Ressourcen können, müssen aber nicht in gemeinsame Unternehmungen (Joint-ventures) eingebracht werden, sondern können auch durch einen vertraglich geregelten Zugang (z. B.

[46] Vgl. *Hagedoorn* (1990), S. 18.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gemeinsame F&E) gewährt oder durch die Teilung einer gemeinsamen Investition erreicht werden.

Nicht vereinbar mit der gewählten Definition von Unternehmungskooperationen sind reine Tauschvereinbarungen, bei der bspw. die eine Seite Geld und die andere Seite etwa eine Lizenz erhält.[47] Lizenzvereinbarungen sind den Marktverträgen zuzuordnen. Pacht- und Franchisingverträge fallen ebenfalls nicht unter die gewählte Definition der Arbeit, da in diesen Verträgen keine gemeinsame Übernahme, sondern eine weitgehende Aufteilung der Führungs- und Risikoverantwortung über die Ressourcen zwischen den Vertragspartnern vorgenommen wird.[48] Auch sind Unternehmungsübernahmen in Form von Fusionen oder Akquisitionen von Unternehmungskooperationen abzugrenzen. Diese werden der Integration zugeordnet, weil Nutzungs- und Eigentumsrechte auf eine einzelne Unternehmung übergehen.

C. Die empirische Bedeutung von Unternehmungskooperationen

Ein Blick in die Wirtschaftspresse zeigt einen sprunghaften Anstieg kooperativer Vereinbarungen zwischen Unternehmungen. Wurden Kooperationen in der Vergangenheit vor allem als Joint-ventures zwischen Unternehmungen aus den Industrieländern mit Organisationen aus Entwicklungsländern gegründet, gewinnen zunehmend sog. „strategische Allianzen"[49] zwischen Unternehmungen aus Industrieländern an Bedeutung. Selbst Konkurrenten aus der Pharmaindustrie, wie die Bayer AG und die Hoechst AG, oder aus der Automobilindustrie, wie die Volkswagen AG und die Toyota Motor Corporation, Japan, gründen Gemeinschaftsunternehmungen, um damit ihre Wettbewerbspositionen (vorgeblich) zu stärken.[50] Es scheint, daß rein kompetitive Wettbewerbsstrategien zugunsten gleichzeitiger Anwendung kooperativer oder kollektiver Wettbewerbsstrategien zurückgedrängt werden.[51]

---

[47] Vgl. *Teece* (1992), S. 20.

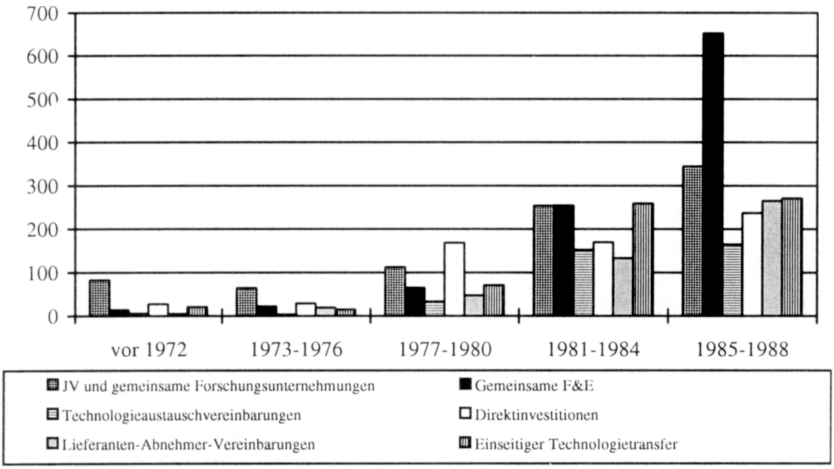
[48] Vgl. zu Pachtverträgen (Sharecropping) in der Landwirtschaft z. B. *Cheung* (1969a) und zu Franchisingverträgen z. B. *Klein* (1980), S. 358-360; *Dnes* (1991); *Joerges* (1991).

[49] Der Begriff „strategische Allianz" soll in dieser Arbeit keine Verwendung finden, da er in der Literatur in einer so unüberschaubaren und verwirrenden Vielfalt verwendet wird. Einige Autoren verstehen darunter jede Art der Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen, und andere Autoren fassen darunter nur Kooperationen, die strategische Wettbewerbspositionen verbessern oder zumindest tangieren.

[50] Vgl. *Basedow/Jung* (1993), S. 52-56 und S. 155-157; *Devlin/Bleackley* (1988), S. 19-23.

[51] Vgl. *Bresser* (1988), S. 380 ff.; *Hax/Majluf* (1991), S. 51 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Quelle: MERIT-CATI-Datenbank

Abbildung 2: Anzahl weltweiter Kooperationen[52]

In Abbildung 2 ist der sprunghafte Anstieg aller kooperativen Vereinbarungen vor allem in F&E-Aktivitäten zu beobachten. Deutlich wird auch, daß die Bedeutung von Joint-ventures im Vergleich zu gemeinsamer F&E abgenommen hat. Immer mehr Unternehmungen gehen dazu über, flexible Formen der Zusammenarbeit zu finden, die eine separate Gründung einer neuen Unternehmung überflüssig machen.

D. Mögliche Erklärungsversuche und -defizite

In der Literatur findet man verschiedene Begründungen für die Existenz von Kooperationen. In dieser Arbeit wird jedoch die Auffassung vertreten, daß die bisherige Literatur zum Thema vielfach Erklärungsdefizite aufweist.[53] Viele Beiträge in der Literatur gehen über eine reine Motivforschung und eine Zusammenstellung möglicher Vorteile von Unternehmungskooperationen nicht hinaus.[54] Ebenfalls zeichnen sich viele Beiträge dadurch aus, allenfalls notwendige Bedingungen, aber keine hinreichenden Bedingungen für die einzel-

[52] Die Daten sind *Hagedoorn* (1990), Tabelle 2, S. 20 entnommen.

[53] Vgl. zu dieser These auch *Gerybadze* (1991), S. 147; *Domrös* (1994), S. 44.

[54] Vgl. z. B. *Mariti/Smiley* (1983), S. 441 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wirtschaftliche Effizienz von Unternehmungskooperationen zu liefern. Somit befriedigen die Erklärungsversuche aus institutionenökonomischer Perspektive nicht, da die Wahl für ein institutionelles Arrangement indeterminiert bleibt. In vielen Fällen können die genannten Argumente ebenfalls für eine Markt- oder Integrationslösung 'herhalten'. In diesem Abschnitt werden die in der Literatur auftauchenden Argumente überblicksartig dargestellt.

In der Diskussion um den Internationalisierungsprozeß multinationaler Unternehmungen (MNU) tauchen Joint-ventures sehr häufig als alternative Eintrittsstrategie zur hundertprozentigen Direktinvestition in ausländische Märkte auf.[55] Die Erschließung ausländischer Märkte, insbesondere in Entwicklungsländern, stellte MNU oftmals vor Schwierigkeiten, die durch die Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Partnern reduziert werden konnte. Joint-ventures wurden in der Vergangenheit vor allen Dingen gegründet, um in ausländische Märkte zu investieren.[56] Zum einen wurde dabei die Absatzsicherung als Begründung genannt und zum anderen die Sicherstellung der Rohstoffbeschaffung.[57] Ein Joint-venture, bei dem ein lokaler Investor mit aufgenommen wird, bietet den Vorteil, daß einheimische Kenntnisse der Märkte genutzt werden können.[58] Auch können Kontakte der inländischen Organisation zu Regierungsstellen für den ausländischen Investor nutzbar gemacht werden.[59] Ohne die Einbeziehung eines lokalen Partners wäre der Aufbau sehr langwierig, wenn nicht sogar unmöglich. Häufig ist ein Joint-venture die einzige Form gewesen, eine Auslandsinvestition durchzuführen, weil Gesetzesbestimmungen (local content-Auflagen) eine Beteiligung einer inländischen Organisationen zur Notwendigkeit machen.[60] Ebenfalls kann die Gefahr der Enteignung durch Aufnahme einer einheimischen Partnerorganisation sinken.[61]

In jüngerer Zeit werden in der Literatur häufig die zunehmende Globalisierung und Öffnung der Weltmärkte als Gründe für die steigende Wettbewerbs-

---

[55] Vgl. *Macharzina* (1975), S. 154 f.; *Meissner/Gerber* (1980), S. 223 ff.; *Meissner* (1981), S. 130 f.; *Buckley/Casson* (1985), S. 39-59; *Beamish/Banks* (1987), S. 1 ff.; *Endres* (1987), S. 373 ff.; *Franko* (1987), S. 39 ff.; *Gomes-Casseres* (1989b), S. 3 ff.; *Contractor* (1990a), S. 32 ff.

[56] Vgl. *Dunning* (1993), S. 238 ff. *Dunning* ist der Ansicht, daß die Eigenschaften und Motive zur Gründung von Joint-ventures sich im Zeitablauf verändert haben. In den 60er und 70er Jahren wurden Joint-ventures im Vergleich zu hundertprozentigen Direktinvestitionen nur als „second-best-option" angesehen, während sie in der Gegenwart häufig als „first-best-strategy" eingesetzt werden.

[57] Vgl. *Contractor/Lorange* (1988a), S. 18.

[58] Vgl. *Gomes-Casseres* (1989b), S. 4-6.

[59] Vgl. *Contractor/Lorange* (1988b), S. 9 f.

[60] Vgl. *Endres* (1987), S. 374 ff.; *Contractor* (1990b) S. 55 ff.

[61] Vgl. *Hennart* (1988a), S. 364; *Munz* (1990), S. 48 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

intensität genannt.[62] Der verschärfte Wettbewerb wird daher von vielen Autoren als Ursache für die zunehmende Kooperationsaktivität der Unternehmungen angesehen.[63] Durch den Abbau von Handelsschranken und die Verbesserung der globalen Kommunikationsinfrastruktur mit der Folge weltweiter Verfügbarkeit von Produkten vieler Hersteller werden Konsumentenbedürfnisse mehr und mehr vereinheitlicht. Ohmae spricht von der „Californization of Needs"[64], was bedeutet, daß Produkte mittlerweile einem Weltstandard genügen müssen, um absatzfähig zu sein. Hersteller konkurrieren mit ihren Produkten von Beginn an mit allen anderen weltweit anbietenden Unternehmungen, und nur das 'beste' Produkt wird – so Ohmae – auf dem globalen Markt absetzbar sein, unabhängig davon, wo und von wem es hergestellt wird.[65] Daraus resultiert für Hersteller globaler Produkte ein enormer Konkurrenz- und Innovationsdruck. Der Rückzug auf national beschränkte Märkte ist für viele Unternehmungen aufgrund des reduzierten Protektionismus nicht möglich.[66]

Ein weiterer Effekt der Globalisierung ist die rasche Diffusion von Technologien.[67] Die weltweite Verbreitung technischer Entwicklungen führt in vielen Fällen zu einer Beschleunigung des technischen Fortschritts, weil andere Unternehmungen neue Technologien schnell imitieren, adaptieren oder sogar verbessern und dann in Form neuer oder verbesserter Produkt/Markt-Kombinationen effektiv umsetzen können.[68] Unternehmungen aus Entwicklungsländern gelangen einfacher an neues Know-how und können damit Unternehmungen aus den Industrieländern, die diese Technologien entwickelt haben, mit preisgünstigeren oder sogar besseren Produkten herausfordern und angreifen. Die Zeit zwischen Produktreife und Marktdurchdringung wird daher für viele innovative Unternehmungen zum kritischen Faktor.[69] Die verfügbare Zeit wird kürzer, um die entstandenen F&E-Kosten zu amortisieren und Monopolgewinne zu erzielen.[70] Gleichzeitig sind forschungsintensive Unternehmungen gezwungen, kontinuierlich an einer Verbesserung und Verfeinerung ihrer Technologien zu arbeiten, um auch mit der nächsten technischen Generation wieder auf dem globalen Markt präsent sein zu können. Die dabei entstehenden

---

[62] Vgl. *Doz* (1987), S. 98 ff.; *Hax, Arnoldo C.* (1989), S. 75-77; *James/Weidenbaum* (1993), S. 1 ff.; *D'Aveni* (1994), S. 213-234.

[63] Vgl. *Ohmae* (1985), S. 25 ff.; (1989), S. 143 ff.; *Bronder/Pritzl* (1992), S. 17; *Doz* (1992), S. 48 ff.; *Henzler* (1992), S. 431 ff.

[64] *Ohmae* (1989), S. 144.

[65] Vgl. *Ohmae* (1989), S. 144 ff.

[66] Vgl. *Ohmae* (1995), S. 119 ff.

[67] Vgl. *Teece* (1992), S. 7 f.

[68] Vgl. *Badaracco* (1991), S. 29-44.

[69] Vgl. *Simon, Hermann* (1989), S. 79 ff.

[70] Vgl. *Backhaus/Plinke* (1990), S. 27.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

F&E-Kosten nehmen immer mehr und mehr den Charakter von Fixkosten an.[71] Desweiteren ist ein sprunghafter Anstieg der Entwicklungskosten festzustellen, z. B. bei der Entwicklung von neuen Arzneimitteln oder neuen Produkten für die Telekommunikationsindustrie.[72] Der hohe Fixkostenanteil zwingt die Unternehmungen zu einer intensiven Marktpenetration, um die Produktionskapazitäten möglichst stark auszulasten und die Stückkosten zu senken, da mit niedrigen Stückkosten bei gegebenen Preisen höhere Gewinne erzielt werden können. Dadurch ist eine Unternehmung zumindest für eine gewisse Zeit gegen Preiskämpfe geschützt.

Der Absatz großer Mengen ist für viele Produkte nur weltweit möglich, da einzelne, nationale Märkte nicht die erforderlichen Aufnahmekapazitäten aufweisen. Um erwünschte Skalenerträge erzielen zu können, ist es nach Meinung vieler Autoren notwendig, in den strategisch relevanten Märkten gleichzeitig mit neuen Produkten aufzutreten, damit eine starke Position gegenüber Konkurrenten aufgebaut werden kann.[73] Der Präsenz in den Ländern der „Triade" – U. S. A., Europa und Japan – und damit der jeweiligen Vertriebsstrategie kommt daher in Hinblick auf die Realisierung von Kosten- und Wettbewerbsvorteilen eine große Bedeutung zu.[74]

Eine weitere These für die Zunahme der Kooperationsaktivität kann darin gesehen werden, daß neue komplexe Produkte auf mehreren Technologien beruhen, die ein Hersteller nicht alle besitzen kann.[75] Vielfach liegen Systemtechnologien mehrere spezialisierte Komponenten zugrunde, die zusammengefügt ein innovatives Produkt darstellen.[76] Durch eine Zusammenarbeit, die über die reine Zuliefer-Abnehmer-Beziehung hinausgeht, soll es möglich sein, gemeinsam komplexere und wettbewerbsfähige Produkte zu entwickeln und herzustellen. Einige, meist große Unternehmungen verfolgen das Ziel, die Systemführerschaft zu erlangen.[77] Der dabei notwendige Know-how-Austausch kann in einer Kooperation erfolgen.

Für viele Unternehmungen – so eine weitere These – ist der geschilderte Innovations- und Kostendruck zu groß, um ihm alleine standhalten zu können.[78] Ein häufiger Grund dafür ist, daß sie nicht über alle notwendigen Kom-

---

[71] Vgl. *Ohmae* (1985), S. 19 f.; *Backhaus/Plinke* (1990), S. 25 f.

[72] Vgl. *Ohmae* (1985), S. 13-38; *Backhaus/Plinke* (1990), S. 25-28; *Pohle* (1990), S. 67 ff.; *Desenzani/Larsen* (1994), S. 109 ff.

[73] Vgl. z. B. *Backhaus/Plinke* (1990), S. 30 ff.

[74] Vgl. *Ohmae* (1985), S. 9 ff.; (1989), S. 144 ff.

[75] Vgl. *Teece* (1986a), S. 293; *Chesbrough/Teece* (1996), S. 69 f.

[76] Vgl. *Hax, Arnoldo C.* (1989), S. 77-81.

[77] Vgl. *Backhaus/Plinke* (1990), S. 24.

[78] Vgl. *Backhaus/Plinke* (1990), S. 25 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

petenzen und Mittel verfügen, die zur Herstellung immer neuer Produkte nötig sind.[79] Durch den beschleunigten technischen Wandel können andere Unternehmungen in relevanten Bereichen über höherwertige Kompetenzen verfügen, so daß eine Zusammenarbeit sinnvoll erscheint. Daraus kann abgeleitet werden, daß es notwendig ist, sich auf die Kernbereiche einer Unternehmung zurückzuziehen, um alle verfügbaren Ressourcen auf die Erhaltung und Verbesserung dieser Kernbereiche zu konzentrieren.[80] Durch die Spezialisierung auf bestimmte Bereiche wird eine Arbeitsteilung zwischen den Unternehmungen sinnvoll, d. h. die spezialisierten Ressourcen können in einer Kooperation zusammengelegt werden. Für viele Unternehmungen stellt das Eingehen einer Kooperation eine mögliche adäquate und flexible Anpassung an veränderte Wettbewerbsbedingungen dar.[81] Einige Autoren mutmaßen, daß durch Kooperationen Probleme (aus Sicht einer fokalen Unternehmung) des modernen weltweiten Wettbewerbs gelöst werden können.[82]

Die angeführten Argumente werden im folgenden systematisiert und auf vier zentrale Bereiche zurückgeführt.[83] Als übergeordnetes Motiv zum Eingehen einer Unternehmungskooperation kann grundsätzlich die Schaffung eines gemeinsamen Wertes angesehen werden.[84]

(1) *Skalenvorteile und das Voranschreiten auf der Lernkurve* können realisiert werden, wenn zwei Unternehmungen ihre Kapazitäten im Produktionsbereich zusammenlegen. Zusammengefaßt versteht man darunter Erfahrungskurveneffekte.[85] Voraussetzung dafür ist, daß die Partner kompatible Produktionstechnologien besitzen und die jeweiligen Produktionsfunktionen auch tatsächlich Skalenerträge aufweisen. Dann ist es möglich, Fixkostendegressionen zu erzielen, um kostengünstigere Produkte herzustellen.[86]

Effizienzvorteile können auch durch eine Beschränkung auf jeweils eine bestimmte Produktlinie erreicht werden. Wenn die auf Grundlage der erwarteten Absatzmenge realisierbare Betriebsgröße unterhalb der mindestoptimalen Betriebsgröße liegt, dann ist eine Integration dieser Aktivitäten in eine Unternehmung nicht effizient. Unter diesen Bedingungen kann es sinnvoll sein, mit

---

[79] Vgl. *Fusfeld/Haklisch* (1986), S. 34 ff.; *Pohle* (1990), S. 69 ff.

[80] Vgl. *Teece* (1988), S. 264-279; *Prahalad/Hamel* (1990), S. 85-91.

[81] Vgl. *Gahl* (1990), S. 36 ff.; *Servatius* (1990), S. 50 ff.

[82] Vgl. z. B. *Backhaus*/Piltz (1990), S. 4 ff.; *Backhaus/Plinke* (1990), S. 23 ff.; *Ohmae* (1990), S. 12 ff.

[83] Vgl. zu einem Überblick *Contractor/Lorange* (1988a), S. 9-18 und *Hennart* (1988a), S. 363-364.

[84] Vgl. *Zajac/Olsen* (1993), S. 137 ff.; *Borys/Jemison* (1989), S. 241 ff.

[85] Vgl. zu Erfahrungskurveneffekten *Hall/Howell* (1985), S. 197-210; *Welge/Al-Laham* (1992), S. 72 und die dort angegebene Literatur.

[86] Vgl. *Porter/Fuller* (1989), S. 375.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Partnern zusammenzuarbeiten, die komplementäre Produkte herstellen.[87] Bei Produkten, die aus vielen Komponenten zusammengesetzt sind, werden die Kostenminima der einzelnen Teile bei unterschiedlich hohen Stückzahlen erreicht.[88] Durch Auslagerung der Produktion in Form von Kooperationen können dann selektive Kostenoptimierungen vorgenommen werden, um für die Beteiligten eine bessere Kostenposition zu erreichen. In reifen Industrien, die durch Überkapazitäten gekennzeichnet sind, kann durch das Eingehen von Kooperationen der Restrukturierungsprozeß unterstützt werden. Die Überkapazitäten können dann in Kooperationen langsam abgebaut werden und verbleibende Ressourcen mit anderen Partnern geteilt genutzt werden.[89]

(2) Der *Zugang und die gemeinsame Nutzung von Fachkenntnissen* oder Fähigkeiten von anderen Unternehmungen können weitere wichtige Gründe sein, Kooperationen einzugehen.[90] Insbesondere, wenn es sich um forschungsintensives Know-how handelt, kann die gemeinsame Nutzung der Ressourcen kostengünstiger sein als die Eigenerstellung und vor allem Zeitvorteile mit sich bringen. Zeitvorteile stellen bei rapide verkürzten Produktlebenszyklen einen entscheidenden Wettbewerbsaspekt dar. Durch eine Kooperation können zwei Unternehmungen ihre Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen zusammenlegen, um gemeinsam neue Produkte herzustellen, die beiden eine gestärkte Wettbewerbsposition verschaffen kann. Dies ist besonders dann sinnvoll, wenn die Partner komplementäres Know-how besitzen, dessen Tausch über einen Markt nicht funktioniert.[91] Innovationen in Bereichen der Prozeß- sowie der Produkttechnologien können gemeinsam entwickelt werden. Ebenso kann der Zugang zu neuen Märkten durch eine Kooperation mit einer einheimischen Unternehmung als gemeinsame Nutzung von fremden Fähigkeiten verstanden werden. Dieses Motiv spielt auch weiterhin beim Aufbau von Vertriebswegen im Ausland eine Rolle.[92] Durch verstärkte Spezialisierung auf bestimmte Bereiche, in denen Unternehmungen spezifische Vorteile aufweisen, sog. Kernkompetenzen[93], können durch die Zusammenlegung komplementärer

---

[87] Vgl. *Hennart* (1988a), S. 363.

[88] Vgl. *Sell* (1994) S. 31-33.

[89] Vgl. *Nielsen* (1988), S. 481.

[90] Vgl. *Borys/Jemison* (1989), S. 234 ff.; *Gomes-Casseres* (1989a), S. 17 ff.; *Lei* (1993), S. 32 ff.

[91] Vgl. *Hennart* (1988a), S. 365 f.; *Henzler* (1992), S. 434 ff.

[92] Vgl. die grundlegende Arbeit auf diesem Gebiet von *Stopford/Wells* (1972), S. 99 ff. Ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchung besteht darin, daß die Motivation zur Gründung von Joint-ventures auf drei Ursachen zurückgeführt werden kann: (1) Zugang zu lokalem Marketing-Know-how, (2) Ausweitung der vertikalen Wertschöpfungskette und (3) Risikovermeidung.

[93] Vgl. *Teece* (1988), S. 264 f.; *Prahalad/Hamel* (1990), S. 81 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Produkte/Komponenten wiederum die unter (1) genannten Kostenvorteile erreicht werden.

(3) Der in der Literatur häufig genannte dritte strategische Vorteil besteht in der *Einflußnahme auf den Wettbewerb*.[94] Durch abgestimmtes Verhalten von im Wettbewerb stehenden Unternehmungen kann die Umweltvariation und damit die Entscheidungsunsicherheit für die einzelnen Unternehmungen erheblich reduziert werden. Unternehmungen befinden sich in interdependenten Umwelten, da sie nicht alle notwendigen Ressourcen alleine kontrollieren. Die Umweltinterdependenz kann horizontaler, vertikaler oder symbiotischer Natur sein und Entscheidungsunsicherheit hervorrufen, da die eigene Effektivität von anderen Organisationen mit abhängt.[95] Gerade in Branchen, die durch oligopolartige Strukturen gekennzeichnet sind, ist die gegenseitige Abhängigkeit besonders virulent. Durch kollektive Strategien kann diese Unsicherheit reduziert werden.[96] Es besteht allerdings die Gefahr, daß Wettbewerbsbehörden Kooperationen untersagen, wenn ihrer Ansicht nach daraus marktbeherrschende Kartelle entstehen. In der traditionellen industrieökonomischen Forschung stand der kollusive Charakter von Unternehmungskooperationen im Vordergrund der Untersuchungen, auf den in der vorliegenden Untersuchung nicht eingegangen wird.[97]

(4) Das *Investitionsrisiko* kann für Unternehmungen gesenkt werden, wenn sie gemeinschaftlich vorgehen und jede einen Teil der Finanzierung und des Risikos übernimmt.[98] Dadurch ist es jeder einzelnen Unternehmung möglich, sich ceteris paribus bei gleich hoher Gesamtinvestitionssumme an mehreren Projekten zu beteiligen und somit auch das eigene Geschäftsrisiko zu diversifizieren.[99] Durch das Eingehen einer Kooperation mit anderen Unternehmungen sind Spezialisierungseffekte eher möglich. Jede Unternehmung, die sich auf ein Gebiet spezialisiert hat, kann die jeweiligen Risiken auf ihrem Gebiet besser abschätzen und Fehlentwicklungen besser prognostizieren bzw. abwenden. Auch kann durch eine internationale Kooperation ein geographischer Diversifikationseffekt erzielt werden, der zuerst im Zusammenhang mit multinationalen Unternehmungen (MNU) von Rugman[100] untersucht worden ist. Eine Unternehmung kann sich regional an mehreren Projekten beteiligen und sich von

---

[94] Vgl. *Contractor/Lorange* (1988a), S. 14; *Kartte* (1992), S. 403 ff.

[95] Vgl. *Bresser* (1989), S. 547 ff.

[96] Vgl. *Bresser/Harl* (1986), S. 408-413; *Bresser* (1989), S. 548 ff. und die dort angegebene Literatur.

[97] Vgl. *Scherer* (1970), S. 158-164 und S. 392-394.

[98] Vgl. *Contractor/Lorange* (1988a), S. 11 f.

[99] Vgl. *Contractor/Lorange* (1988b), S. 16.

[100] Vgl. *Rugman* (1976), S. 75 ff.; (1977), S. 31 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Risiken im Heimatmarkt lösen bzw. von der niedrigen Korrelation der Risiken profitieren.

Die in der Literatur vielfach genannten Argumente bieten allerdings keine überzeugenden Erklärungen für die Existenz von Unternehmungskooperationen, da für viele der genannten Koordinierungsprobleme auch Marktlösungen denkbar sind oder Lösungen innerhalb integrierter Unternehmungen zu erzielen sind. Eine institutionelle Lösung ist somit in allen drei Organisationsformen möglich.

Ebenfalls weist das zuletzt aufgeführte Diversifikationsargument nur eingeschränkte Erklärungskraft auf, da z. B. Aktionäre auf Kapitalmärkten eine eigene Diversifikation ihrer Portefeuilles vornehmen können. Eine Diversifikation von Risiken über den Kapitalmarkt ist vielfach nicht nur kostengünstiger, sondern in aller Regel auch effizienter, weil die Anzahl der Anlagealternativen an internationalen Kapitalmärkten größer ist als die möglichen *realwirtschaftlichen* Anlagemöglichkeiten einer einzelnen Unternehmung.[101]

Trotzdem stellen die angeführten Argumente sinnvolle Hinweise dar, unter welchen extern vorliegenden Bedingungen Unternehmungen kooperative Arrangements suchen. Es ist daher zu untersuchen, wann Markt- oder Hierarchielösungen als effiziente Koordinationsformen ausscheiden, um Aussagen über die Vorteilhaftigkeit von Unternehmungskooperationen treffen zu können. Festzuhalten bleibt, daß die genannten Argumente eine auffallende Gemeinsamkeit aufweisen: Sie entfalten ihre Argumentationskraft ausschließlich im Zusammenhang mit dem Vorliegen von komplexen und turbulenten Umweltbedingungen,[102] denen Unternehmungen ausgesetzt sind.

In den nächsten Kapiteln werden Markt-, Hierarchie- und Kooperationslösungen aus theoretischer Sicht untersucht, um die Entscheidung für eine der drei Organisationsformen aus ökonomischer Sicht rational rekonstruieren zu können. Ziel ist es, einen theoretischen Beitrag zu liefern, in dem alle drei Formen erfaßbar sind und einer ökonomischen Erklärung zugeführt werden können.

---

[101] Vgl. *Brealey/Myers* (1991), S. 129-180.

[102] Vgl. *Bresser/Harl* (1986).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

III. Die Erklärung von Unternehmungskooperationen in einem statischen Analyserahmen

Die Neue Institutionenökonomik liefert einen Analyserahmen zur Untersuchung von beobachtbaren Institutionen, wobei im folgenden zu untersuchen ist, ob dieser Ansatz auch in der Lage ist, die Institution Unternehmungskooperation einer Erklärung zuzuführen. Zu diesem Zweck erfolgt in diesem Kapitel eine Bestandsaufnahme der bestehenden Literatur, ihrer Kritik und die Erarbeitung von Vorschlägen einer möglichen Weiterentwicklung existierender Ansätze.

Die Entscheidung, mit anderen Unternehmungen zu kooperieren, kann als eine Frage nach den Determinanten der Wachstumsgrenzen von Unternehmungen verstanden werden. Eine bestimmte Aktivität wird weder über den Markt bezogen noch unternehmungsintern erstellt, sondern in Zusammenarbeit mit einer anderen Unternehmung. Die Frage ist daher, unter welchen Bedingungen eine kooperative Vorgehensweise einer marktlichen und internen Lösung vorzuziehen ist. Eng verknüpft mit dieser Fragestellung ist das Problem der vertikalen Integration. Die Entscheidung, vertikal zu integrieren, ist Ausdruck einer dichotomen Sichtweise zwischen der Markt- oder Hierarchielösung und Ausgangspunkt vieler neoinstitutionalistischer Überlegungen.

Daher widmen sich die folgenden Abschnitte grundlegenden ökonomischen Ansätzen, welche die Grenzen von Unternehmungen zu bestimmen versuchen. Wenn es möglich ist, diese Grenzen zu bestimmen, dann können entsprechende Ergebnisse als Argumentationsbausteine für die Existenz von Unternehmungskooperationen interpretiert werden. Ziel ist es, die dichotome Perspektive traditioneller ökonomischer Ansätze aufzulösen und einen Analyserahmen zu entwickeln, in dem Unternehmungskooperationen erklärt werden können.

A. Die neoklassische 'Grenze' einer Unternehmung

Die Frage nach den Bestimmungsfaktoren von Unternehmungsgrenzen und der Unternehmungsgröße wird in der neoklassischen Literatur mit dem Hinweis auf Skalen- (Economies of Scale) und Verbundvorteile (Economies of Scope)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

beantwortet.[1] Diese Vorteile liegen in den jeweiligen Produktionsfunktionen begründet. Daher wird in der neoklassischen Betrachtung die Theorie der Unternehmung auch als „Theory of the firm-as-a-production-function"[2] verstanden.[3] Unter *Skalenvorteilen* werden fallende Durchschnittskosten bei steigendem Output verstanden, die auf zunehmende Fixkostendegression oder eine überlegenere Technologie zurückzuführen sind. Nur bei entsprechend hohem Output lohnt sich z. B. der Einsatz einer kostengünstigeren Technologie. Außerdem ist bei hohem Output ein höherer Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter möglich, aus dem Lerneffekte entstehen können, die wiederum Produktivitätsfortschritte nach sich ziehen. Auch diese Effekte senken die Durchschnittskosten der Produktion.[4]

Verbundvorteile entstehen dann, wenn die Gesamtkosten der Produktion verschiedener Produkte innerhalb einer Unternehmung niedriger sind, als wenn die Produktion auf separate Unternehmungen aufgeteilt würde. In einer integrierten Unternehmung können die verschiedenen Produktbereiche auf dieselben Funktionsbereiche, wie Rechnungswesen, Distribution, Marketing, Personalverwaltung, Forschung und Entwicklung usw., zurückgreifen, in separaten Unternehmungseinheiten dagegen müßten die Funktionsbereiche dupliziert werden und würden damit zu steigenden Fixkosten führen. Der Verbundvorteil entsteht also wiederum durch die Degression von Fixkosten, die nicht im Produktionsbereich liegen, sondern, wie dargelegt, z. B. im Verwaltungsbereich einer Unternehmung.

Weist die Kostenfunktion in ihrem gesamten Verlauf fallende Grenzkosten auf, führt das zu generell fallenden Durchschnittskosten. Dieser geschilderte Zusammenhang wird auch als *Subadditivität* der Kostenfunktionen bezeichnet. Subadditivität bedeutet, daß es kostengünstiger ist, den Gesamtoutput zentral zu produzieren als separat, verteilt auf mehrere Unternehmungen.[5]

Der neoklassischen Argumentation folgend, scheint die Größe einer Unternehmung technologisch determiniert zu sein. Eine Unternehmung wird immer dann zusätzliche Aktivitäten internalisieren, wenn die Durchschnittskosten ihrer Produktion dadurch reduziert werden können. Allerdings bleibt an dieser Argumentation unklar, warum die Ausnutzung von Skalenvorteilen ausschließlich innerhalb einer Unternehmung möglich sein sollte. Grundsätzlich ist es denkbar, daß Skalenvorteile auch erreicht werden können, wenn unabhängige

---

[1] Vgl. die klassische Untersuchung von *Viner* (1932), S. 25-46.
[2] Vgl. zu dieser Bezeichnung z. B. *Williamson* (1988a), S. 583.
[3] Vgl. z. B. *Stigler* (1951), S. 187 f.
[4] Vgl. *Tirole* (1988), S. 18.
[5] Vgl. *Tirole* (1988), S. 19.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unternehmungen miteinander kooperieren und ihre Beziehungen durch langfristige Verträge regeln.[6]

Besonders deutlich wird diese Überlegung bei der Betrachtung des Phänomens der „massierten Reserven".[7] Größenersparnisse lassen sich auch dann erzielen, so die Industrieökonomik, wenn Defekte an eingesetzten Maschinen stochastisch, d. h. unabhängig voneinander auftreten. Wird die Anzahl eingesetzter Maschinen vermehrt, dann wirkt sich zum einen der Ausfall einer Maschine nicht so gravierend auf die gesamte Produktion aus, und zum anderen sinkt die Varianz der Maschinenschäden bei konstantem Erwartungswert. Weiterhin lassen sich die Lagerbestände von Ersatzteilen pro Maschine reduzieren und so die Ersatzteillagerkosten pro Outputeinheit senken.[8] Außerdem kann eine große Unternehmung sich besser auf Nachfragespitzen einstellen als kleinere Unternehmungen. Diese genannten Vorteile einer integrierten Unternehmung lassen sich allerdings auch erzielen, wenn Unternehmungen miteinander kooperieren. Im Falle von durch Maschinenschäden verursachten Ausfallzeiten würden sich die Unternehmungen gegenseitig mit freien Produktionskapazitäten aushelfen. Nachfragespitzen könnten durch gegenseitige Lieferabkommen zwischen unabhängigen Unternehmungen befriedigt werden. Bei Elektrizitätswerken gibt es z. B. Vereinbarungen, die eine Zusammenlegung von Überschußkapazitäten im Falle einer erhöhten Nachfrage regeln.

Steigende Durchschnittskosten der Produktion werden von der neoklassischen Theorie als einer der Gründe angeführt, die das Wachstum von Unternehmungen begrenzen. Steigende Durchschnittskosten führen dazu, daß die Kosten einer integriert hergestellten Menge $q1 + q2$ höher sind als bei zwei voneinander unabhängigen Produktionsprozessen. Die herzustellende Menge sollte daher auf zwei unterschiedliche (kleinere) Firmen verteilt werden, die dann $q1$ und $q2$ separat in ihren eigenen Produktionsprozessen kostengünstiger herstellen können.[9]

Die erste Frage, die sich hier stellt, ist: Warum können in einer neoklassischen Welt die Durchschnittskosten überhaupt steigen? Es wäre doch denkbar, nur soviel herzustellen, bis das Minimum der Durchschnittskostenfunktion erreicht ist. Daher hat dieser Fall auch in einer neoklassischen Welt „... no practical importance ..."[10].

---

[6] Vgl. *Tirole* (1988), S. 20.

[7] Vgl. z. B. *Kaufer* (1980), S. 66 ff.

[8] Vgl. *Tirole* (1988), S. 18 f.; *Kaufer* (1980), S. 67 f.

[9] Vgl. *Viner* (1932), S. 38.

[10] *Viner* (1932), S. 38.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die zweite Frage ist, warum der Produktionsprozeß auf unabhängige Unternehmungen verteilt werden sollte. Denkbar wäre auch, daß eine Unternehmung ihren teureren Produktionsprozeß auf zwei kleinere, kostengünstiger produzierende Unternehmungseinheiten verteilt und diese kleineren, voneinander unabhängigen Divisionen als Quasi-Unternehmung führt.[11] Die Eigentumsstruktur bliebe von so einer Aufteilung unberührt, weil in einer Welt kostenloser Verhandlungen und vollkommen informierter Marktteilnehmer jede institutionelle Lösung von Produktionsproblemen effizient wäre. Jedes erwünschte Tauschergebnis könnte von den Wirtschaftssubjekten kostenlos erreicht werden. Es wird daher problematisch, die Technologie – so wie sie in der neoklassischen Welt verstanden wird – als zentralen Einflußfaktor auf die Unternehmungsgröße zu betrachten.

B. Transaktionskosten zur Analyse der Markt-Hierarchie-Dichotomie

Die Frage nach der Existenz und Größe einer Unternehmung stellte sich Coase in seinem berühmten Artikel aus dem Jahre 1937 „The Nature of the Firm"[12]. Schon Coase war der Auffassung, daß die neoklassische Theorie nicht in der Lage ist, die Frage nach der Existenz einer Unternehmung hinreichend zu beantworten. In einer Welt, in der Preise über die (pareto-) effiziente Allokation von Ressourcen in einer Volkswirtschaft mit vollkommenen Märkten entscheiden, bleibt kein Platz für Institutionen. Eine funktionierende Volkswirtschaft generiert quasi-automatisch wohlfahrtsoptimale Ergebnisse, da sich Angebot und Nachfrage durch perfekte Anpassung der Marktteilnehmer, z. B. an veränderte Preis-Relationen, immer im Gleichgewicht befinden.

Coase als Begründer der Transaktionskostenökonomik wendet sich strikt gegen die Annahme vollkommen funktionierender Märkte.[13] Er betont, daß Tauschhandlungen sowohl auf Märkten als auch in Unternehmungen Kosten verursachen. Märkte und Unternehmungen sind alternative Koordinationsformen zur Allokation von Gütern und Faktoren. Der Preismechanismus bestimmt auf Märkten die Verwendung von Gütern und Dienstleistungen, während diese Aufgabe in einer Unternehmung einer zentralen Instanz (dem

[11] Vgl. *Tirole* (1988), S. 21. Diese Frage wird in Abschnitt III.C.3. der vorliegenden Arbeit im Zusammenhang mit dem von *Williamson* aufgeworfenen „puzzle of selective intervention" diskutiert. Vgl. *Williamson* (1985), S. 135 ff.

[12] Vgl. *Coase* (1937).

[13] Vgl. *Williamson/Winter* (1991) zur Bedeutung der Forschungsarbeiten von *Coase*.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

'Unternehmer') zukommt, wobei hier der Preismechanismus durch den Anweisungsmechanismus ersetzt wird.[14]

Wann Tauschhandlungen auf Märkten oder in Unternehmungen durchgeführt werden, ist abhängig von den relativen Kosten der beiden Koordinationssysteme. Die bei Tauschvorgängen regelmäßig anfallenden Kosten unterscheiden sich je nach Organisationsform in ihrer Höhe. Coase unterstellt, daß rational handelnde Akteure immer die kostengünstigere Form des Tausches wählen werden. Dabei weist er ausdrücklich darauf hin, daß Markttransaktionen nicht friktionslos und damit nicht kostenlos durchgeführt werden können.

Die Benutzung des Preismechanismus ist nicht, wie die Gleichgewichtstheorie unterstellt, kostenlos, sondern die Suche, die Feststellung der 'richtigen Preise' und der Tauschvorgang selbst verursachen Kosten. Hinzu können noch die bei Tauschvorgängen regelmäßig anfallenden Verhandlungs- und Vertragskosten kommen. Coase bezeichnet die Kosten der Marktbenutzung als „marketing costs"[15], in späteren Veröffentlichungen jedoch, wie andere Autoren auch, als Transaktionskosten.[16] Diese können in einer Unternehmung nicht vollständig vermieden werden, da auch bei Gründung und Führung einer Unternehmung ähnliche Kosten anfallen, z. B. bei der Einstellung von zusätzlichen Arbeitnehmern. Die Anzahl der zu schließenden Verträge kann sich innerhalb einer Unternehmung jedoch erheblich reduzieren, wird doch nur zu Beginn der Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmung ein (i. d. R. langfristiger) Vertrag abgeschlossen.[17]

Die Leistungserstellung im Rahmen von Unternehmungen ist um so vorteilhafter, je höher die Kosten der Marktbenutzung sind. Dann kann es sinnvoll sein, Marktvorgänge zu internalisieren.[18] Dies ist immer dann der Fall, wenn die Unternehmung langfristig immer wieder auf dieselben Faktoren, wie z. B. Arbeit, zurückgreifen muß. Kurzfristige, immer wieder abzuschließende Spot-Markt-Verträge würden zu teuer, weil jedesmal die Konditionen erneut ausgehandelt werden müßten. Stellt eine Unternehmung einen Mitarbeiter ein, wird sich dieser einer Instanz („*within certain limits*"[19]) unterordnen. Der Arbeitsvertrag regelt die Grenzen, in denen die Unternehmung über die Arbeitskraft verfügen kann, spezifiziert aber nicht vollständig, welche Leistungen zu welchem Zeitpunkt vom Arbeitnehmer verlangt werden. Die Unternehmung kann mit Hilfe von langfristigen Arbeitsverträgen flexibel mit ihren Arbeitsressour-

[14] Vgl. *Coase* (1937), S. 388 f.
[15] *Coase* (1937), S. 392.
[16] Vgl. *Coase* (1992), S. 716.
[17] Vgl. *Coase* (1937), S. 391-392.
[18] Vgl. *Coase* (1937), S. 392.
[19] *Coase* (1937), S. 391, kursiv im Original.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

cen umgehen und somit Kosten einsparen, die bei kurzfristigen Markttransaktionen immer wieder anfallen würden.

Eine Unternehmung zeichnet sich demnach durch längerfristige Beziehungen zwischen verschiedenen Faktoreignern aus, wobei der Unternehmung das Recht zusteht, die Faktoren mittels Anweisungen ihrer jeweiligen Nutzung zuzuführen. „If a workman moves from department Y to department X, he does not go because of a change in relative prices, but because he is ordered to do so."[20]

Dem Internalisierungsprozeß sind aber Grenzen gesetzt, da die interne Koordination von Ressourcen selbst wiederum Kosten verursacht, sogenannte Organisationskosten. Ohne Betrachtung dieser Kosten würde sich die Frage anschließen: „Why is not all production carried on by one big firm?"[21]. Die Kosten der Organisation steigen mit zunehmender Anzahl internalisierter Markttransaktionen. Unterstellt man nun abnehmende Grenzerträge der Unternehmerleistung, wird deutlich, daß ab einem gewissen Punkt die internen Leistungen teurer abgewickelt werden als auf dem Markt oder von anderen Unternehmungen. Bei steigender Größe der Unternehmung wird es aufgrund der steigenden Komplexität immer schwieriger, die Ressourcen ihrer effizientesten Nutzung zuzuführen.[22] Die optimale Größe einer Unternehmung ist (zumindest theoretisch) erreicht, wenn die Grenzkosten der internen Abwicklung gleich den Grenzkosten der Markttransaktion sind.

Zentrale Einsicht des Artikels von Coase ist, daß die Benutzung des Preismechanismus auf Märkten Kosten verursacht. Worauf diese Kosten zurückzuführen sind, wird von Coase allerdings nur vage angesprochen. Coase spricht davon, daß die Suche der 'richtigen' Preise mit Aufwand verbunden sei. Was bedeutet in diesem Zusammenhang der Begriff 'richtige' Preise? Kann es auch 'falsche' Preise geben? Die von Coase geäußerte Vermutung kann heute mit Hilfe der vielfältigen Literatur zu Marktversagen sehr viel präziser ausgedrückt werden als zu damaliger Zeit.

Die Gedanken von Coase wurden in den siebziger Jahren aufgegriffen und weiterentwickelt, denn die Argumentation von Coase bleibt eine Leerformel, solange nicht näher spezifiziert wird, welche Faktoren die Höhe der Transaktionskosten beeinflussen.[23] Insbesondere bei der Analyse der in großer Vielfalt in

---

[20] *Coase* (1937), S. 387.

[21] *Coase* (1937), S. 394.

[22] Vgl. *Coase* (1937), S. 394-395.

[23] Vgl. *Williamson* (1975), S. 3; (1979), S. 233; *Alchian/Demsetz* (1972), S. 783, die sich über die mangelnde Operationalisierung von Transaktionskosten beklagen. Dieser Frage gehen *Williamson* mit seiner Governance-Theorie und *Alchian* und *Demsetz* mit ihrer Team-Theorie nach.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Realität zu beobachtenden Institutionen erscheint es notwendig, detaillierter zu untersuchen, durch welche Managementleistungen Markttransaktionen kostengünstiger abgewickelt werden können. Dennoch gab Coase einen entscheidenden Anstoß zur Hinterfragung der neoklassischen Sichtweise von Märkten, und seine weiteren Überlegungen werden Gegenstand des folgenden Abschnitts sein.

1. Der verfeinerte Gutsbegriff der Property Rights-Theorie

Bereits in seinem Artikel von 1937 deutet Coase die Bedeutung von Verfügungsrechten an, hat allerdings den Gedanken der „Property Rights" erst in seinem 1960 erschienenen Artikel „The Problem of Social Costs"[24] präzisiert. Ein funktionierendes Marktsystem baut auf der Idee auf, daß mit Hilfe von Preisen alle relevanten Informationen über ein Tauschobjekt zwischen den Tauschpartnern übermittelt werden können. Preisen kommt daher eine überragende Kommunikationsfunktion in marktwirtschaftlichen Systemen zu.[25] Allerdings können Preise diese Funktion nur erfüllen, wenn die zu tauschenden Güter sowohl in ihrer gewünschten Qualität und Quantität als *auch* in der zu verwendenden Nutzung ex ante bekannt sind. Warum das so ist und inwiefern ein Marktsystem die gestellten Anforderungen erfüllen kann, wird im folgenden untersucht.

Um die Funktionsweise von Märkten zu analysieren, stellt sich zunächst die Frage, welche Leistungen eigentlich auf Märkten getauscht werden. In der neoklassischen Theorie wird unterstellt, daß beobachtbare Güter zu Preisen, die sich durch (aggregierten) Wettbewerb zwischen Anbietern und Nachfragern herausstellen, ihren Besitzer wechseln und so ihrer effizientesten Verwendung zugeführt werden können. Im Gegensatz dazu geht Coase in seinem Artikel von 1960 von einem verfeinerten Gutsbegriff aus.[26] Nicht mehr die physischen und beobachtbaren Güter sind Gegenstand von Transaktionen, sondern vielmehr die Rechte an bestimmten Ressourcen. Diese Rechte werden als *Property Rights* bezeichnet und können mit Verfügungs-, Eigentums- und Handlungsrechten übersetzt werden.[27] Die Betonung vor allem der mit Gütern verbundenen Rechte macht offensichtlich, daß es nicht die Güter an sich sind, die Nutzen bei ihren Besitzern stiften, sondern die mit Gütern verbundenen Verwen-

[24] Vgl. *Coase* (1960).

[25] Vgl. *von Hayek* (1945), S. 526-528.

[26] Vgl. *Coase* (1960), S. 15 ff.

[27] Vgl. *Richter* (1990), S. 571; *Terberger* (1994), S. 49. Der Begriff „Property Rights" hat sich trotz seiner Unschärfe in der Literatur durchgesetzt. Vgl. *Tietzel* (1981), S. 209; *Krüsselberg* (1993), S. 89 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dungsmöglichkeiten, die sich wiederum in den zugrundeliegenden Rechten manifestieren.[28] Zu unterscheiden ist das Recht der

(a) Nutzung (usus),
(b) der Aneignung von Früchten oder Erträgen aus einem Gut (usus fructus),
(c) der Veränderung des Gutes (abusus),
(d) der Veräußerung oder Überlassung an Dritte.[29]

Diesen verfeinerten Gutsbegriff entwickelt Coase im Zusammenhang mit der Analyse von (negativen) externen Effekten. *Externe Effekte* stellen sich als ein Auseinanderfallen von privaten und sozialen Kosten dar, bei der die Funktionsfähigkeit des Marktmechanismus nicht mehr gewährleistet ist.[30] Aufgrund von Marktversagen und dem damit verbundenen Verlust von Kooperationsvorteilen steigt die Notwendigkeit staatlicher Eingriffe, um die effiziente Allokation von Ressourcen wieder herbeizuführen.[31] Coase hingegen vertritt die Ansicht, daß diese Sichtweise das Problem externer Effekte verkürzt darstellt und präsentiert eine völlig andere Sichtweise und Problemlösung.[32]

Wenn die Nutzung von Gütern negative externe Effekte[33] verursacht, so kann dies als Wahrnehmung eines Rechts interpretiert werden, Handlungen durchzuführen, die auf andere eine schädliche Wirkung haben können. Dieses Recht steht dem Verursacher eines externen Effektes nach der herrschenden Verteilung von Property Rights zu.[34] Wenn der Verursacher ein Recht besitzt, auf andere einen negativen externen Effekt auszuüben, dann kann dieses Recht auch gehandelt werden, denn Rechte stellen die eigentlichen Güter dar, die auf Märkten getauscht werden. Theoretisch könnte so z. B. einer Unternehmung von den Anwohnern das Recht, die Luft zu verschmutzen, abgekauft werden, wenn diese sich durch die Luftverschmutzung belästigt fühlen. Und umgekehrt könnte das Recht der Anwohner auf saubere Luft ebenfalls Gegenstand von Transaktionen sein. *Wer* das Recht letzten Endes besitzt, ist aus der Perspektive von Coase für eine wohlfahrtsoptimale Lösung irrelevant.[35] Das Recht wird

---

[28] Vgl. *Demsetz* (1967), S. 31.

[29] Vgl. z. B. *Furubotn/Pejovich* (1974), S. 4; *Cheung* (1983), S. 4 f.; *Tietzel* (1981), S. 210; *Richter* (1990), S. 575.

[30] Vgl. *Stiglitz* (1993), S. 179. Externe Effekte können sowohl positiver als auch negativer Natur sein. Die Analyse von *Coase* (1960) setzt an den negativen externen Effekten an.

[31] Vgl. *Stiglitz* (1993), S. 586-595.

[32] Vgl. *Coase* (1960).

[33] *Coase* verwendet den neutraleren Begriff „... actions ... which have harmful effects on others." *Coase* (1960), S. 1.

[34] Vgl. *Coase* (1960), S. 43 f.

[35] Vgl. *Coase* (1960), S. 8.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dem zugewiesen, der es höher bewertet – vorausgesetzt, es existiert ein funktionierender Markt für Property Rights. Dieser Zusammenhang ist als *Coase-Theorem* in die Literatur eingegangen und dort heftigst und kontrovers diskutiert worden.[36]

Heute ist man sich darüber einig, daß das Coase-Theorem nur in einer Modellwelt vollständiger Märkte und vollkommener Konkurrenz allgemeine Gültigkeit besitzt.[37] Auch Coase behauptet nicht, daß dieses Theorem überall Geltung habe.[38] Nur in einer Welt ohne Transaktionskosten, in der die Wirtschaftssubjekte kostenlose Verhandlungen führen können und in der sich diese Vereinbarungen auch kostenlos und wirksam durchsetzen lassen, können sich die effizienten Ergebnisse der Modellwelt einstellen. Insofern stellt das Coase-Theorem nur eine Reformulierung neoklassischer Gleichgewichtsbedingungen dar.[39]

Allerdings kann die durch Coase vorgenommene Verfeinerung des Gutsbegriffs dazu verwendet werden, die neoklassische Sichtweise von Marktmechanismen in Frage zu stellen. Durch die Aufspaltung von Gütern in ihre Rechte erhalten Güter mitunter eine Verhaltensdimension. Diese Verhaltensdimension wird im folgenden deutlich, wenn die Bedingungen für ein funktionsfähiges Preissystem aufgeführt werden.

Bei einem solchen System müßten sich demnach nicht nur die Eigenschaften von Gütern in ihren Preisen widerspiegeln, sondern auch ihre Verwendungsmöglichkeiten *und* die tatsächliche Verwendung. Die Verwendungsmöglichkeiten und die tatsächliche Verwendung, die ein Wirtschaftssubjekt mit einem Gut beabsichtigt durchzuführen, bestimmen den mit dem Gut erzielbaren Nutzen und folglich den Preis, den das Wirtschaftssubjekt maximal bereit sein wird, für das Gut zu bezahlen. Nur wenn Güter durch beobachtbare Eigenschaften vollständig beschrieben und Preisen eindeutig zugeordnet werden können, d. h. wenn die Preise auch über die tatsächliche Verwendung informieren, ist ein reibungsloser Tausch möglich. Ist es allerdings zum Zeitpunkt des Tausches nicht möglich, die Verwendungsabsicht glaubhaft zu kommunizieren sowie die Verwendung nach dem Tausch verbindlich festzulegen, liegt in dieser Tauschbeziehung immer ein latenter Konflikt. Dann kann es für die

---

[36] Vgl. z. B. *Aivazian/Callen* (1981). Die Diskussion um das *Coase*-Theorem geht auch heute noch weiter. Vgl. z. B. *Samuelson* (1995); *Williamson* (1995).

[37] Vgl. *Terberger* (1994), S. 51.

[38] „Of course, it [the *Coase* theorem, W.H.C.] does not imply, when transaction costs are positive, that government actions ... could not produce a better result than relying on negotiations between individuals in the market." Und daher lautet *Coases* Aufruf an die Ökonomen: „... let us study the world of positive transaction costs." *Coase* (1992), S. 717.

[39] Vgl. *Goldberg* (1976), S. 45; *Terberger* (1994), S. 51.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tauschpartner lohnend sein, private Informationen, z. B. über die tatsächliche Verwendungsabsicht, zurückzuhalten oder falsch darzustellen. Im letzteren Fall ist eine eindeutige Zuordnung von Preisen und Gütern nicht mehr möglich, stellt sich doch erst ex post heraus, wie das Gut genutzt wird.[40]

2. Die Anforderungen an ein funktionsfähiges Preissystem

Die Konsequenzen aus der Verfeinerung des Gutsbegriffs für ein funktionierendes Marktsystem spiegeln sich in den Anforderungen an die Kommunikations- und Informationsleistung von Preisen wider:

> „In order to carry out a market transaction it is necessary to discover who it is that one wishes to deal with, to inform people that one wishes to deal and on what terms, to conduct negotiations leading up to a bargain, to draw up the contract, to undertake the inspection needed to make sure that the terms of the contract are being observed, and so on. These operations are often extremely costly, sufficiently costly at any rate to prevent many transactions that would be carried out in a world in which the pricing system worked without cost."[41]

Dieses Zitat von Coase (aus seinem Artikel von 1960) findet sich in der Einleitung seiner Ausführungen zur Nichtfunktionsfähigkeit von Märkten und verdeutlicht die zentralen Probleme von Tauschhandlungen. Damit zeigt Coase auf, daß die Anforderungen an ein funktionsfähiges Preissystem immens sein müssen. Markttransaktionen erfordern demzufolge die Identifikation von Tauschmöglichkeiten und potentiellen Tauschpartnern, die Absichtsübermittlung an mögliche Tauschpartner, die Verhandlung und Einigung über die Tauschkonditionen sowie deren vertragliche Fixierung und sodann die Kontrolle und gegebenenfalls Durchsetzung oder Anpassung der vereinbarten Tauschkonditionen. Die Frage ist, ob Preise die Informations- und Kommunikationsanforderungen von Markttransaktionen erfüllen können, bzw. ob sich in Preisen alle relevanten Informationen für das Zustandekommen einer Tauschbeziehung widerspiegeln können.

Ein funktionsfähiges Preissystem baut auf zwei Informationsannahmen auf:

- symmetrische Informationsverteilung über alle Tauschmöglichkeiten und optimale Tauschrelationen einer Volkswirtschaft;
- symmetrische Informationsverteilung zwischen den einzelnen anonymen Transaktionspartnern, die einen Tausch vornehmen.[42]

---

[40] Vgl. *Terberger* (1994), S. 56-64.

[41] *Coase* (1960), S. 15.

[42] Vgl. *Terberger* (1994), S. 58.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im folgenden werden die Konsequenzen aufgezeigt, die eine Infragestellung dieser Annahmen implizieren. Allein die Ungültigkeit der zweiten Annahme führt zu einer Veränderung traditioneller Marktergebnisse und damit zugleich auch zu einer Veränderung der ersten Annahme, und zwar aus folgendem Grund: Eine symmetrische Informationsverteilung zwischen anonymen Tauschpartnern kann bei einfachen Gütern, deren Eigenschaften durch bloße Inaugenscheinnahme vollständig erkennbar sind, noch gegeben sein; bei komplexeren Gütern oder Dienstleistungen ist eine symmetrische Informationsverteilung nicht mehr von Anfang an gegeben. Vielmehr kann eine symmetrische Informationsverteilung nur durch die Transaktionspartner selbst hergestellt werden, indem sie die Eigenschaften der zu tauschenden Güter freiwillig offenlegen. Eine Offenlegung der (wahren) Eigenschaften über den Inhalt des Tausches steht allerdings nicht unbedingt im Einklang mit der Annahme individueller Nutzenmaximierung, weil es unter Umständen sinnvoll sein kann, Informationen zurückzuhalten oder bewußt falsch darzustellen, wenn daraus ein individueller Vorteil entstehen kann. Eine symmetrische Informationsverteilung in einer Transaktionsbeziehung ist daher nicht automatisch gewährleistet. Wenn also eine symmetrische Informationsverteilung in anonymen Tauschbeziehungen nicht garantiert ist, dann spiegeln sich in Preisen auch nicht alle relevanten Informationen wider. Dies wiederum führt dazu, daß auch die erste Informationsannahme – eine symmetrische Informationsverteilung über die Tauschmöglichkeiten und -relationen einer Volkswirtschaft – eines funktionsfähigen Preissystems hinfällig wird.[43]

In den siebziger Jahren entwickelte sich eine umfangreiche Literatur zur Nicht-Funktionsfähigkeit von Märkten.[44] Durch die Aufhebung der oben aufgeführten Informationsannahmen der Neoklassik und damit der Annahme von vollständigen Märkten, veränderten sich die daraus abgeleiteten Ergebnisse auf dramatische Weise. Informationsasymmetrie auf Märkten kann zum Zusammenbruch von Tauschbeziehungen führen, weil für die Marktpartner ein Anreiz zu opportunistischem Verhalten besteht. Aufgrund privater Informationen kann es sinnvoll werden, Tauschpartner nicht vollständig über die eigenen Interessen zu informieren. Die Generierung wohlfahrtsoptimaler Ergebnisse aufgrund der ökonomischen Analyse wird ohne Einbeziehung der Interessen und des Verhaltens der Wirtschaftssubjekte aufgrund der Informationsasymmetrie in vielen Fällen unmöglich.[45]

---

[43] Vgl. *Terberger* (1994), S. 58-64.

[44] Vgl. z. B. *Akerlof* (1970); *Spence* (1973); *Rothschild/Stiglitz* (1976).

[45] Vgl. *Stiglitz* (1987a) zu einem Überblick über die verschiedenen Phänomene und Wirkungen von asymmetrischer Informationsverteilung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ein eindrucksvoller Beleg für die daraus resultierenden Konsequenzen liefert Akerlof mit einem Beispiel aus dem Gebrauchtwagenmarkt.[46] Käufer von Gebrauchtwagen machen ihre Kaufentscheidung von den Qualitätseigenschaften und der Höhe des Preises abhängig. Die Qualität eines gebrauchten Fahrzeuges hängt neben den objektiv meßbaren Kriterien, wie z. B. Alter und Kilometerstand, zum großen Teil vom pfleglichen Umgang und der Wartungsleistung des Vorbesitzers ab. Die Leistungen des Vorbesitzers sind für den potentiellen Käufer teilweise unbeobachtbar, und er wird daher nur bereit sein, einen Durchschnittspreis zu entrichten. Dieser entspricht dem an objektiven Kriterien meßbaren durchschnittlichen Erwartungswert des entsprechenden Gebrauchtwagentyps. Eigentümer besonders gut gepflegter Fahrzeuge werden daher wenig Anreiz haben, ihre Fahrzeuge zu diesem Durchschnittspreis zu verkaufen, weil ihr besonders pfleglicher Umgang mit dem Fahrzeug nicht vergütet wird. Einige von ihnen werden sich vom Markt zurückziehen und ihr Fahrzeug weiterhin benutzen. 'Gute' Fahrzeuge werden somit tendenziell vom Gebrauchtwagenmarkt verschwinden. Eigentümer von besonders schlecht gepflegten Fahrzeugen werden hingegen stärker auf den Markt drängen, weil der erzielbare Durchschnittspreis über dem tatsächlichen Wert ihrer Fahrzeuge liegt. Das erweiterte Angebot an schlechteren Fahrzeugen führt zu einer Verschlechterung der Gesamtqualität auf dem Gebrauchtwagenmarkt.

Die Folge ist, daß die potentiellen Käufer angesichts der schlechteren Qualität nicht mehr bereit sind, den vorher festgestellten Durchschnittspreis zu bezahlen, sondern ihre Zahlungsbereitschaft an der schlechteren Qualität festmachen. Dieser Reevaluierungsprozeß wird solange voranschreiten, bis nur noch die schlechteste Qualität auf dem Gebrauchtwagenmarkt angeboten wird bzw. der Markt völlig zusammenbricht, weil keiner mehr ein gebrauchtes Fahrzeug in einer so schlechten Qualität nachfragt. „The 'bad' cars tend to drive out the good (in much the same way that bad money drives out the good)."[47]

Der adverse Selektionsprozeß kann zum vollständigen Marktzusammenbruch führen.[48] *„Adverse Selection"*[49] ist in der Literatur auch unter dem Begriff *„Cheating"* bekannt.[50] Wenn die Qualität eines Gutes oder einer Leistung ex ante nicht evaluierbar ist, dann besteht für den besser informierten Marktpartner ein Anreiz zu behaupten, die Qualität sei hoch, obwohl möglicherweise das Gegenteil der Fall ist. Informationen lassen sich dann nicht

---

[46] Vgl. *Akerlof* (1970).

[47] *Akerlof* (1970), S. 489-490, Hervorhebung im Original.

[48] Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 149 ff.

[49] *Stiglitz/Weiss* (1981), S. 393.

[50] Vgl. z. B. *Klein/Crawford/Alchian* (1978), S. 303; *Cheung* (1983), S. 6; *Hennart* (1993), S. 531.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

glaubhaft kommunizieren, weil alle Anbieter von einer hohen Qualität ihrer Leistung oder ihrer angebotenen Güter sprechen werden. Eine Unterscheidung der 'Betrüger' von den 'Ehrlichen' wird bei einer anonymen Marktbeziehung kaum möglich sein.

Ein zweiter Effekt, der entstehen kann, wenn die Annahme symmetrischer Informationsverteilung aufgehoben wird, liegt im „*Moral Hazard*"-Problem[51]. Dieses Problem taucht in der Literatur im Zusammenhang mit Arbeitsbeziehungen auch als „*Shirking*"-Problem auf.[52] Zuerst wurde dieses Problem in der Versicherungsliteratur diskutiert und nachfolgend auch auf Arbeits- und Kreditbeziehungen ausgedehnt.[53]

Wenn eine Versicherungsunternehmung keine Möglichkeiten hat, die Schadensvorsorge bei ihren Klienten zu beobachten, wird wenig Anreiz bei den Versicherten bestehen, eine ausreichende Schadensvorsorge zu betreiben, solange die Versicherung für alle möglichen Schäden in voller Höhe aufkommt. Demzufolge steigt die Schadenswahrscheinlichkeit nach Abschluß einer Versicherung, weil der Versicherungsnehmer keinen Anreiz hat, Schäden zu vermeiden. Ähnlich verhält es sich, wenn ein Kreditnehmer von einem Kreditgeber Geld erhält und das Verhalten des Kreditnehmers für den Kreditgeber unbeobachtbar ist. Dann kann es unter bestimmten Bedingungen für den Kreditnehmer sinnvoll werden, das Geld in riskantere Projekte zu investieren, als er dies dem Kreditgeber ursprünglich zugesagt hatte oder als er es bei einer hundertprozentigen Selbstfinanzierung täte.[54] Im Falle eines Fehlschlages trägt der Kreditnehmer nur noch seinen eigenen Anteil am Verlust, im Falle eines Erfolges verbleibt der größere Gewinnanteil bei ihm. Die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kredites steigt bei diesem Verhalten, und der Kreditgeber trägt das größere Risiko.

Die beiden hier dargestellten Opportunismusarten sind von ihrer grundsätzlichen Struktur her identisch, unterscheiden sich aber hinsichtlich des Zeitpunktes ihres Entstehens. Das Cheating-Problem resultiert aus einer Qualitätsunsicherheit *ex ante* und ist ein Problem des *vor*vertraglichen Opportunismus.[55] Das Shirking- oder Moral-Hazard-Problem entsteht aus einer Leistungsunsicherheit *ex post* und ist dementsprechend ein Problem des *nach*vertraglichen Opportunismus.[56] Beide Probleme sind auf unvollkommene Beobachtbarkeit

---

[51] Vgl. *Alchian/Woodward* (1988), S. 67-69.

[52] Vgl. z. B. *Cheung* (1969a), S. 67; (1969b), S. 26.

[53] Vgl. zum Versicherungsproblem *Rothschild/Stiglitz* (1976), zum Arbeitsmarktproblem *Spence* (1973) und zu Kreditbeziehungen *Stiglitz/Weiss* (1981).

[54] Vgl. *Stiglitz/Weiss* (1981), S. 393 ff.

[55] Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 150.

[56] Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 167.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und Verifizierbarkeit über den Transaktionsgegenstand zurückzuführen, und beide Probleme können zu einem Zusammenbruch von Märkten führen. Liegt unvollkommene Information über den Transaktionsgegenstand vor, kann nicht mehr von der reibungslosen Funktionsweise von Märkten gesprochen werden.

Vielmehr können Tauschvorteile einer arbeitsteiligen Wirtschaft dadurch verlorengehen, weil die Wirtschaftssubjekte einen Anreiz haben, zum einen die Tauschkonditionen nicht vollständig und wahrheitsgemäß zu übermitteln – was sie unter Umständen auch überhaupt nicht überzeugend tun können, weil dieser Übermittlung vom Marktpartner kein Glauben geschenkt wird; zum anderen können Wirtschaftssubjekte einen Anreiz haben, sich nicht an vereinbarte Tauschkonditionen zu halten, wenn Qualität und Verhalten zumindest zum Teil für den anderen Tauschpartner unbeobachtbar ist. Leistung und Gegenleistung der einzelnen Wirtschaftssubjekte stehen dann nicht mehr auf einem für beide Seiten gleichwertigem Tauschniveau – wie es ein funktionsfähiges Preissystem impliziert –, sondern können sich in ihrem Wert so stark voneinander unterscheiden, daß kein Wirtschaftssubjekt bereit sein wird, Leistungen mit anderen zu tauschen.

Angesichts dieser veränderten Perspektive liegt das Problem einer arbeitsteiligen Wirtschaft darin, nach Möglichkeiten zu suchen, produktive Tauschprozesse wieder in Gang zu setzen. Und an dieser Stelle werden Institutionen in die Analyse eingeführt, da Institutionen aus der Perspektive neoinstitutionalistischer Ansätze *die* Lösung von Tauschproblemen darstellen. Es wird somit sinnvoll, nach institutionellen Arrangements zu suchen, die die Reibungsverluste mindern und somit Kooperationsvorteile erzielen lassen.[57] Die ökonomische Theorie wandelt sich mit dem veränderten Gutsbegriff von einer Theorie der Allokation knapper Ressourcen zu einer Theorie der Institutionen.[58] Die Gestaltung von institutionellen Arrangements zum Tausch und zur Allokation von Property Rights stellt aus dieser Sicht eine zentrale Forschungsfrage der ökonomischen Theorie dar und zwar sowohl in der Volkswirtschafts- als auch in der Betriebswirtschaftslehre.

C. Williamsons vertragstheoretische Weiterentwicklung

Zentrales Anliegen neo-institutionalistischer Ansätze ist es, die Vielfalt von Institutionen beschreiben und erklären zu können. Dazu zählen Unternehmungen, Joint-ventures, alle Arten von Verträgen und auch Märkte, ist doch das

[57] Vgl. *Terberger* (1994), S. 70-71.
[58] Vgl. *Terberger* (1994), S. 52.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ziel von Institutionen, Reibungsverluste eines nicht funktionsfähigen Marktes zu mildern und die „harmful effects on others", die durch Handlungen entstehen können, zu internalisieren. Ein herausragender Vertreter der neo-institutionalistischen Theorie ist Williamson, dessen Argumentation im folgenden aufgearbeitet werden soll, da er aufbauend auf den Arbeiten von Coase ein Modell entwickelt hat, auf dessen Grundlage Institutionen einem Effizienzvergleich unterzogen werden können.[59]

Williamson sucht nach Determinanten, die die Wahl zwischen Märkten und Hierarchien maßgeblich beeinflussen. Dazu systematisiert er in einem ersten Schritt die Einflußfaktoren auf Transaktionskosten. In einem zweiten Schritt schätzt er die Wirkung und damit die Höhe der Einflußfaktoren auf die Transaktionssituationen ab, und im dritten und letzten Schritt beurteilt er die relative Vorteilhaftigkeit von Markt und Hierarchie in bezug auf ihre transaktionskosteneffiziente Durchführung von Tauschvorgängen.

Ausgangspunkt seiner Überlegungen sind die im vorherigem Abschnitt untersuchten möglichen Zusammenbrüche von Tauschvorgängen. Insofern stellt eine Transaktion, in der Property Rights übertragen werden, die Analyseeinheit seines Modells dar. Unter einer Transaktion versteht Williamson in Anlehnung an Commons[60] den Transfer von Gütern und Dienstleistungen zwischen aufeinander folgenden, technologisch separierbaren Schnittstellen.[61] Allerdings sind nicht die Güter und Dienstleistungen an sich das entscheidende Element einer Transaktion, sondern – und darauf hat schon Commons hingewiesen – die mit den transferierten Gütern und Dienstleistungen verknüpften Property Rights.[62]

Die Kosten der Herstellung eines institutionellen Arrangements werden von Williamson als Transaktionskosten bezeichnet.[63] Sie werden unterteilt in Kosten, die vor (ex ante-Transaktionskosten) und nach (ex post-Transaktionskosten) Vertragsabschluß anfallen können. Ex ante-Transaktionskosten sind Kosten der Verhandlung, der Vertragsformulierung und der Vertragsabsicherung. Ex post-Transaktionskosten sind Kosten, die entstehen, wenn der

---

[59] Vgl. die beiden Hauptwerke von *Williamson* (1975), S. 3, und (1985), S. 3, in denen er den Bezug zu *Coase* (1937) darlegt.

[60] „... the smallest unit of the institutional economists is a *unit of activity* – a transaction, with its participants." *Commons* (1931), S. 652, kursiv im Orginal.

[61] Vgl. *Williamson* (1985), S. 1; (1989), S. 142; (1991a), S. 16 f.

[62] „... transactions are, not the 'exchange of commodities,' but the alienation and acquisition, between individuals, of the *right* of property and liberty created by society, which must therefore be negotiated between the parties concerned before labor can produce, or consumers can consume, or commodities be physically exchanged." *Commons* (1931), S. 652, Hervorhebung und kursiv im Original.

[63] Vgl. z. B. *Williamson* (1971), S. 113; (1979), S. 233.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ursprünglich vereinbarte Vertrag an veränderte Bedingungen angepaßt werden muß, Kosten, die aus der erneuten Verhandlung über die Vertragsanpassung anfallen, Kosten zur Errichtung und Aufrechterhaltung von Koordinationsmechanismen und Kosten der Durchsetzung vereinbarter Leistungen.[64]

1. Die Annahmen und Dimensionen des Modells

Die Einflußgrößen auf die Höhe der Transaktionskosten hängen in Williamsons Modell von zwei Verhaltensannahmen, „bounded rationality" und „opportunism" sowie drei Dimensionen der Transaktion, „asset specificity", „uncertainty" und „frequency", ab.[65]

Unter begrenzter Rationalität („*bounded rationality*") wird in Anlehnung an Simon[66] die begrenzte kognitive Kapazität von Individuen verstanden, alle ihnen zufließenden Informationen erfassen, verarbeiten und umsetzen zu können. Die Rationalitätsannahme der Neoklassik wird dadurch nicht vollständig aufgehoben, sondern nur in ihrer halbstrengen Form weitergeführt.[67] Wirtschaftliche Akteure würden gerne vollständig rational handeln, können es aber aufgrund begrenzter Ressourcen nur eingeschränkt. Durch die Annahme begrenzter Rationalität ist eine exakte Planung und Prognose zukünftiger Umweltzustände unmöglich und damit eine vollständige Spezifizierung von Verträgen ausgeschlossen.

Trotzdem ist Williamson der Auffassung, daß ökonomische Institutionen auf strikten Effizienzkriterien aufbauen und letztendlich Wahlentscheidungen rational handelnder Akteure darstellen. Zwar kann bei der Planung und Gestaltung einer Institution aufgrund begrenzter Rationalität nicht sofort die effizienteste aller Institutionen implementiert werden. Planungs- und Implementierungsfehler sind wegen der Annahme begrenzter Rationalität nicht in jedem Fall zu vermeiden. Dennoch ist Williamson der Auffassung, daß rational handelnde Akteure nur den Institutionen ihren Vorzug geben, die ihre ökonomischen Probleme auf effizientere Weise lösen können.[68] Auf Dauer werden

---

[64] Vgl. *Williamson* (1985), S. 20-21.

[65] Vgl. *Williamson* (1985), S.43-61.

[66] Vgl. *Simon, Herbert A.* (1961), S. xxiv.

[67] Die Annahme begrenzter Rationalität hat *Williamson* unter den 'harten' Theoretikern stark in Verruf gebracht, verwässert sie doch die an reinen Effizienzüberlegungen orientierte Analyse. Vgl. bspw. *Hart* (1990) und *Selten* (1990). Allerdings betont *Williamson* damit nur, daß die Herstellung institutioneller Arrangements mit Kosten verbunden ist und damit Knappheitsrestriktionen unterliegt. Vgl. *Terberger* (1994), S. 59-60 und S. 78-79.

[68] Vgl. *Williamson* (1985), S. 28 und S. 46; (1988a), S. 573 f.; (1989), S. 140.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sich nur die Institutionen durchsetzen, die von den Wirtschaftssubjekten auch langfristig genutzt werden. Institutionen, die nicht im Interesse der Wirtschaftssubjekte sind oder Probleme der Wirtschaftssubjekte nur mangelhaft lösen, werden entweder verändert oder bleiben ungenutzt und scheiden folglich aus. Somit sorgt ein Wettbewerb unter verschiedenen institutionellen Arrangements auf längere Sicht für eine Auslese der ineffizienteren Institutionen und schafft gleichzeitig Raum für neue und innovative Institutionen. Innovative Institutionen können sinnvolle Antworten und Anpassungsentscheidungen der Wirtschaftssubjekte an veränderte Rahmenbedingungen darstellen.[69]

Die Annahme begrenzter Rationalität ist zentraler Baustein des Williamsonschen Ansatzes und wird durch die Opportunismusannahme ergänzt. Sofern Individuen Möglichkeiten haben, ihre eigene ökonomische Position zu verbessern, werden sie dies auch auf Kosten des Transaktionspartners versuchen auszunutzen, und zwar auch unter Einsatz von Arglist und Tücke. Die Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten ergeben sich zum einen aus der Annahme begrenzter Rationalität, da nicht alle zugegangenen Informationen verarbeitet werden können, und zum anderen aus der unterschiedlichen Verteilung von Information und Wissen unter den Akteuren.[70]

Aufgrund dieser Annahmen sind einfache vertragliche Regelungen (Standardverträge) für die meisten wirtschaftlichen Tauschvorgänge ungeeignet. Es ist nicht möglich, für alle eventuellen Konfliktsituationen in der Zukunft, die aufgrund veränderter Umweltbedingungen entstehen können, Lösungswege ex ante zu bestimmen, da nicht alle möglichen Zustände bei Vertragsabschluß bekannt sind. Damit bleiben Verträge mehr oder weniger unvollständig spezifiziert. Außerdem ist es erforderlich, solange man opportunistisches Verhalten nicht ausschließen kann, umfangreiche Kontroll- und Sanktionsmechanismen in Verträge aufzunehmen, um eine Transaktion überhaupt erst zu ermöglichen. Solche komplexen vertraglichen Regelungen sind kostspielig. Für die Vertragsparteien ist daher die Suche nach den effizienten institutionellen Arrangements eine Aufgabe, die Williamson folgendermaßen formuliert: „*Organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against the hazards of opportunism.*“[71]

Das Ausmaß von Opportunismusspielräumen hängt von den drei genannten Transaktionsdimensionen ab. Für unterschiedliche Transaktionen sind nach

---

[69] Vgl. *Williamson* (1985), S. 404.

[70] Vgl. die Ähnlichkeit, wenn nicht sogar Identität des Argumentationsmusters mit den oben skizzierten Ausführungen zu den aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung entstehenden Opportunismusproblemen. Vgl. Abschnitt III.B.2. der vorliegenden Arbeit.

[71] *Williamson* (1985), S. 32, kursiv im Original.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Williamson auch unterschiedliche Beherrschungsstrukturen notwendig, die entsprechend ihren Effizienzkriterien beurteilt werden.[72]

Der Faktorspezifität („*asset specificity*"[73]) von Ressourcen kommt in Williamsons Modell die größte Bedeutung zu.[74] Der Spezifitätsgrad von Ressourcen hängt vom Wertverlust ab, den die Ressourcen erleiden, wenn sie aus ihrem ursprünglichen Verwendungszusammenhang in den nächstbesten überführt werden. Spezifische Investitionen fallen z. B. immer dann an, wenn für eine Transaktion Vorleistungen notwendig sind, die – zumindest zum Teil – nur in dieser Transaktion einen Wert besitzen. Ressourcen werden irreversibel in die Transaktionsbeziehung investiert. Wenn der Wert einer Ressource nicht mehr von der Transaktion unabhängig ist, entsteht eine einseitige oder gar wechselseitige Abhängigkeit der Ressourcenbesitzer.

Die Spezifität von Ressourcen entsteht dadurch, daß ursprünglich homogene Ressourcen für eine bestimmte Transaktion so verändert, angepaßt und investiert werden, daß die Ressourcen nach getätigter Investition außerhalb der Transaktion einen niedrigeren oder gar keinen Wert mehr besitzen. Das 'klassische' Musterbeispiel, welches seit 1978[75] in der Literatur kursiert, stellt eine Automobilkarosseriepresse dar, die nur für einen Automobilhersteller zugeschnittene Karosserien ausstanzen kann. Ein Lieferant investiert in die Karosseriepresse und befindet sich nach erfolgter Investition in Abhängigkeit von seinem Kunden. Würde die Transaktionsbeziehung zwischen dem Besitzer der Presse und dem Automobilhersteller zusammenbrechen, besäße die Karosseriepresse nur noch Schrottwert; d. h. die Homogenitätsbedingung von funktionsfähigen Marktprozessen ist nicht mehr erfüllt. Aus dieser Abhängigkeit resultieren Ausbeutungssituationen, die eine vertragliche Vereinbarung erschweren oder sogar gänzlich verhindern können.

Ausbeutung, die aufgrund spezifischer Investitionen möglich wird, wird als „Hold-up"[76] bezeichnet und ist neben Shirking eine weitere Form von nachvertraglichem Opportunismus. *Hold-up*-Situationen können immer dann ent-

---

[72] Vgl. *Williamson* (1985), S. 52 ff.

[73] Vgl. *Williamson* (1981), S. 1546; (1985), S. 52; (1989), S. 142. In seiner früheren Veröffentlichung spricht *Williamson* noch von „... idiosyncratic experience associated with contract execution ..." *Williamson* (1975), S. 29. Später verwendet *Williamson* den von *Klein/Crawford/Alchian* (1978), S. 298, eingeführten Begriff der „asset specificity".

[74] „... asset specificity is the big locomotive to which transaction cost economics owes much of its predictive content." *Williamson* (1985), S. 56.

[75] *Klein*, *Crawford* und *Alchian* haben dieses Beispiel in die Literatur eingeführt. Die Firma Fisher Body stellte in den 20er Jahren Automobilkarosserien für General Motors her und wurde 1926 von General Motors integriert. Vgl. *Klein/Crawford/Alchian* (1978), S. 308-310.

[76] Vgl. z. B. *Klein* (1980), S. 356; *Alchian/Woodward* (1987), S. 113.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stehen, wenn einer der Vertragspartner in Vorleistung getreten ist, indem er spezifische Investitionen getätigt hat. Der in Vorleistung getretene Vertragspartner ist aufgrund seiner spezifischen Investition „.... effectively 'locked into' the transaction to a significant degree."[77] Falls der andere Transaktionspartner nicht ebenfalls seinerseits in Vorleistung getreten ist, kann dieser die einseitige Abhängigkeit des anderen mißbrauchen, indem er den ursprünglich vereinbarten Vertrag bricht oder vereinbarte Konditionen im Vertrag zu seinen Gunsten ändert.

Das Hold-up-Problem entsteht somit aus dem zeitlichen Auseinanderfallen von Leistung und Gegenleistung der Transaktionspartner. Wenn z. B. ein Automobilzulieferer in eine (spezifische) Karosseriepresse investiert hat, kann der Abnehmer (Automobilhersteller) seinen Zulieferer (wirksam) zwingen, Preiszugeständnisse zu machen, weil der Zulieferer per definitionem keine alternative Verwendungsmöglichkeit für seine Investition besitzt. Es entsteht aufgrund von einseitigen spezifischen Investitionen eine Machtasymmetrie zwischen den Transaktionspartnern. Potentiell produktive Transaktionen können aufgrund spezifischer Investitionen instabil sein.

Der Grad der Abhängigkeit und auch die Höhe z. B. der möglichen, erzwingbaren Preiszugeständnisse hängen von der Differenz des Wertes ab, den die Ressourcen zwischen ihrer erstbesten und zweitbesten Verwendung erzielen würden. Der zweitbeste Verwendungszusammenhang kann vom Eigentümer der spezifischen Ressource selbst bereitgestellt werden, oder der Eigentümer muß, falls er selbst keine weitere Verwendung für die spezifischen Ressourcen hat, diese veräußern. Dann hängt der Wertverlust von dem Preis ab, den ein anderer Transaktionspartner in der zweitbesten Verwendungsalternative bezahlen würde.[78] Die Höhe der Spezifität hängt demnach von der Produktivität ab, den die Ressource bei einem anderen *Nutzer* oder in einer anderen *Nutzung* erzielen würde. Je höher diese Differenz ist, desto ausbeutbarer ist der Ressourcenbesitzer und desto wichtiger wird ihm die Einhaltung der ursprünglich vereinbarten Transaktionskonditionen sein.

Das Phänomen der Faktorspezifität kann auch dann auftreten, wenn vor Vertragsabschluß eine große Zahl konkurrierender Anbieter existiert. Sobald sich der Abnehmer für einen Lieferanten entschieden hat, begeben sich beide ex post in eine bilaterale Monopolsituation, wenn einer der Partner oder beide gemeinsam in die Beziehung spezifisch investieren. Beide Transaktionspartner sind an die Beziehung gebunden, da nun auch für den Abnehmer ein Wechsel mit Kosten verbunden wäre. Daher sind beide an einem effektiven institutio-

[77] *Williamson* (1979), S. 240, Hervorhebung im Original.

[78] *Klein/Crawford/Alchian* (1978), S. 298 ff. bezeichnen die Differenz in Anlehnung an *Marshall* (1890, 1959), S. 63, als „quasi-rent".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nellen Arrangement interessiert, das den Fortbestand der Beziehung ermöglicht. Die Umwandlung einer polypolistischen Marktsituation *vor* Vertragsabschluß in ein bilaterales Monopol *nach* Vertragsabschluß wird von Williamson als „fundamental transformation"[79] bezeichnet. Eine anonyme Marktbeziehung verändert sich in eine Beziehung, in „... which the pairwise identity of the parties matters."[80]

Der Vorteil von spezifischen Investitionen in einem bestimmten Transaktionszusammenhang[81] ist ihre größere produktive Wirkung im Vergleich zu allgemein einsetzbaren Ressourcen. Hier spiegelt sich der Zusammenhang wider, daß mit einer stärkeren Spezialisierung eine größere Produktivität im Sinne von Skalen- und/oder Verbundvorteilen verbunden ist. Humankapital stellt eine Ressource dar, die entweder einen sehr unspezifischen Charakter haben kann oder durch die Integration in eine Unternehmung einen sehr hohen Spezifitätsgrad erlangen kann. Durch die tägliche Arbeit und durch unternehmungsinterne Weiterbildung erlangen Mitarbeiter Wissen, das zumindest zum Teil nur in dieser Unternehmung Verwendung hat. Gleichzeitig steigt mit besserer Kenntnis interner Zusammenhänge auch die Produktivität der Mitarbeiter. Investitionen in Humankapital können daher sehr spezifisch sein, mit dem Ergebnis, daß beide Parteien danach stärker voneinander abhängig sind und beide an einer Aufrechterhaltung der Beziehung interessiert sind.

Häufigkeit („*frequency*") ist die zweite Dimension in Williamsons Modell.[82] Ob die Spezialisierungsvorteile sich lohnen, hängt von der Häufigkeit ihrer Nutzung, d. h. vom Auslastungsgrad der Ressourcen ab. Ist dieser hoch, lohnen sich sowohl Investitionen in spezifische Aktiva als auch die dafür notwendigen Investitionen in spezialisierte und damit komplexe institutionelle Regelungen. Wenn die Nutzungshäufigkeit der Institution und damit der mögliche Output groß genug sind, können die höheren Fixkosten eines komplexeren Arrangements zu sinkenden Durchschnittskosten führen. Bezogen auf Unternehmungen bedeutet dies, daß nur eine häufige Nutzung spezifischer Produktionsanlagen eine Investition in diese aus wirtschaftlichen Gründen rechtfertigen würde. Ist der Auslastungsgrad des institutionellen Arrangements dagegen niedrig, sind standardisierte Transaktionsbeziehungen über Märkte günstiger.

---

[79] *Williamson* (1985), S. 61. „Accordingly, what was a large numbers bidding condition at the outset is effectively *transformed* into one of bilateral supply thereafter." *Williamson* (1984), S. 208, kursiv im Original.

[80] *Williamson* (1984), S. 208.

[81] Dazu zählen auch die Produktionsbedingungen der Ressourcen.

[82] Vgl. *Williamson* (1979), S. 246 ff.; (1981), S. 1546 ff.; (1985), S. 60 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Als dritte Dimension nennt Williamson die Unsicherheit („*uncertainty*").[83] Hierunter wird die Unmöglichkeit der Wirtschaftssubjekte verstanden, alle möglichen zukünftigen Umweltzustände zu bestimmen und mit objektiven Wahrscheinlichkeiten zu belegen, weil nicht alle zukünftig möglichen Zustände in der Gegenwart bekannt sind. Schon allein dadurch sind vollkommen spezifizierte Verträge nicht mehr möglich. *Exogene* Unsicherheit, im Sinne nicht antizipierter Veränderungen von Umweltbedingungen, führt zu *Störungen* („*disturbances*"[84]) der Transaktionsbeziehung und folglich auch zu *endogener* Verhaltensunsicherheit, weil sich Transaktionspartner gemeinschaftlich auf eine Veränderung ihrer Beziehungen einigen müssen. Eine nachträgliche Anpassung an Störungen kann je nach institutionellem Arrangement zeit- und kostenaufwendig sein. Erschwerend für eine rasche Einigung wirkt sich die Annahme opportunistischen Verhaltens aus, weil dann die Gefahr besteht, daß die Transaktionspartner strategisch agieren, was von Williamson als „Strategic Misrepresentation Risk"[85] bezeichnet wird. Diese Art von Verhaltensunsicherheit entsteht allerdings erst durch Umweltunsicherheit und als Folge unvollständiger Verträge.

Bei den vorgenannten Determinanten ist zu beachten, daß keine für sich alleine die Effizienz eines institutionellen Arrangements bestimmen kann. Nur im Zusammenwirken der fünf beschriebenen Faktoren – die zwei Verhaltensannahmen und die drei beschriebenen Transaktionsdimensionen – lassen sich transaktionskosteneffiziente Institutionen aufzeigen. Die Wirkung von Spezifität ist nur dann bedeutsam, wenn die Wirtschaftssubjekte in einer unsicheren Umwelt operieren und über begrenzte Rationalität verfügen, die eine vollständige Beschränkung von Opportunismusspielräumen verhindert.

Aus den genannten Faktoren läßt sich als Hypothese ableiten, wann es sinnvoller ist, in einer hierarchischen Organisation Transaktionen selbst durchzuführen, als über Märkte abzuwickeln: Immer dann, wenn Investitionen in hoch spezifische Aktiva nötig sind, die häufig gebraucht werden, und wenn Unsicherheit über die zukünftige Umweltentwicklung vorliegt, ist eine integrierte Koordination effizienter, weil in ihr auftretende Störungen und die damit verbundenen Verhandlungsprobleme durch die Autorität der Anweisung gelöst werden können. Die Begründung dieser Hypothese erfolgt im nächsten Abschnitt.

---

[83] Vgl. *Williamson* (1979), S. 246 ff.; (1981), S. 1546 ff.; (1985), S. 56 ff.

[84] Vgl. *Williamson* (1971), S. 115.

[85] *Williamson* (1971), S. 117.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Die Unterschiede zwischen Markt und Hierarchie

Kostendifferenzen zwischen Markt und Hierarchie lassen sich aus ihren unterschiedlichen Eigenschaften ableiten, auf Störungen der Transaktionssituation zu reagieren. Märkte entfalten durch ihren Preismechanismus Anreizwirkungen auf die Wirtschaftssubjekte. Finden Preisänderungen aufgrund von Nachfrage- oder Angebotsänderungen statt, passen sich die Wirtschaftssubjekte autonom an die veränderten Rahmenbedingungen an (Anpassungsfähigkeit vom Typ A).[86]

Existieren dagegen wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Wirtschaftssubjekten, bedarf es einer beiderseitigen Anpassung an Störungen. In diesem Fall kann die interne Organisation mit ihrer hierarchischen Organisationsstruktur Kostenvorteile gegenüber einer autonomen Koordination der Wirtschaftssubjekte erzielen. Langwierige Anpassungsverhandlungen, in denen die beteiligten Transaktionspartner ihren privaten Gewinn auf Kosten des anderen zu maximieren versuchen, lassen sich durch Anweisungen und Letztentscheidungsrechte der Unternehmungsspitze ersetzen. Koordinierte Anpassungsmaßnahmen lassen sich in Hierarchien durch formale Organisationsstrukturen erreichen (Anpassungsfähigkeit vom Typ B).[87] Der Koordinationsmechanismus des Preises wird in Unternehmungen durch die Anweisung und administrative Kontrollmöglichkeiten ersetzt. Allerdings sind formale Organisationsstrukturen nicht kostenlos implementierbar, weil Anreizwirkungen der autonomen Anpassung durch die negativen Effekte der Bürokratisierung verlorengehen.

Daraus läßt sich ableiten, daß interne Organisation immer dann sinnvoll ist, wenn spezifische Faktoren miteinander koordiniert werden müssen, denn nur bei Vorliegen spezifischer Investitionen existieren wechselseitige Abhängigkeiten. Unter diesen Bedingungen lohnt sich der teure Aufbau institutioneller Regelungen, um die möglichen Produktionskostenvorteile spezifischer Faktoren nutzen zu können. Liegen dagegen unspezifische Faktoren vor, die von vielen potentiellen Transaktionspartnern jederzeit angeboten und nachgefragt werden, ist eine autonome Anpassung über den Preismechanismus möglich. Die marktliche Koordination erweist sich bei niedrigen Spezifitätsgraden als die vorteilhaftere, weil keine teuren Vorkehrungsmaßnahmen zur Regelung von auftretenden Störungen aufgebaut werden müssen und die starken und effizienten Anreizwirkungen, die vom Preismechanismus ausgehen, genutzt werden können. Die Transaktionskosten des Marktes sind bei geringen Spezi-

[86] Vgl. *Williamson* (1991a), S. 19 ff.; (1991b), S. 278; (1991c), S. 164.
[87] Vgl. *Williamson* (1991a), S. 20 ff.; (1991b), S. 279; (1991c), S. 164.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

fitätsgraden im Vergleich zur Hierarchie niedriger, bei hohen Spezifitätsgraden vice versa.[88]

Weiterhin postuliert Williamson, daß die marktliche Koordination grundsätzlich Produktionskostenvorteile gegenüber der Integration aufweist, wenn unspezifische Ressourcen produziert werden.[89] Aufgrund des Konkurrenzmechanismus des Marktes und der Bündelung von Angebot und Nachfrage lassen sich sowohl Economies of Scale als auch Economies of Scope erreichen. Eine interne Herstellung des Gutes würde sich nicht lohnen, da sich bei der Herstellung nur der selbst benötigten Menge Skaleneffekte eines spezialisierten Herstellers nicht erreichen ließen. Dieser Produktionskostenvorteil des Marktes sinkt allerdings bei steigenden Spezifitätsgraden. Wenn spezifische Ressourcen nur noch in einer Transaktion ihren Wert besitzen, also vollkommen spezifisch sind und nur noch auf einen Nachfrager treffen, ist der Produktionskostenvorteil des Marktes gleich Null. Die Produktionskosten der internen Herstellung dieses spezifischen Faktors sind dann genauso hoch wie beim Bezug über den Markt.

Bei einer Make-or-buy-Entscheidung müssen die kombinierten Effekte aus Transaktions- und Produktionskosten berücksichtigt werden. Williamson hat in Zusammenarbeit mit Riordan die Kostendifferenzen zwischen den alternativen institutionellen Arrangements Markt und Hierarchie herausgearbeitet.[90] In Abbildung 3 wird der Zusammenhang zwischen Transaktions- und Produktionskosten graphisch dargestellt. Auf der Abszisse ist der Spezifitätsgrad k abgetragen, auf der Ordinate die Höhe der Kosten. ΔG stellt die Transaktionskostendifferenz, ΔC die Produktionskostendifferenz zwischen Markt und Hierarchie dar.

---

[88] Vgl. *Williamson* (1985), S. 90-91; *Riordan/Williamson* (1985), S. 367-368.

[89] Vgl. *Williamson* (1985), S. 92 ff. 'Letztendlich' wird im Modell von *Williamson* immer angenommen, daß unspezifische *Produkte* in einer Unternehmung hergestellt werden, denn nur unspezifische Produkte können annahmegemäß auf Märkten abgesetzt werden. Die Herstellung der Produkte kann mit spezifischen oder unspezifischen Produktions*faktoren* erfolgen. Der Fall, daß mit unspezifischen Faktoren auch spezifische Produkte (z. B. Maßanzug vom Schneider) hergestellt werden können, bleibt bei *Williamson* unberücksichtigt. Auch dieser Fall enthält potentielle Opportunismusprobleme. Vgl. z. B. *Pies* (1993), S. 236.

[90] Vgl. *Williamson* (1985), S. 90-95, insbesondere den Hinweis auf S. 93, Fußnote 9, auf *Riordan/Williamson* (1985), die dort gemeinsam das Modell vertikaler Integration formalisiert haben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

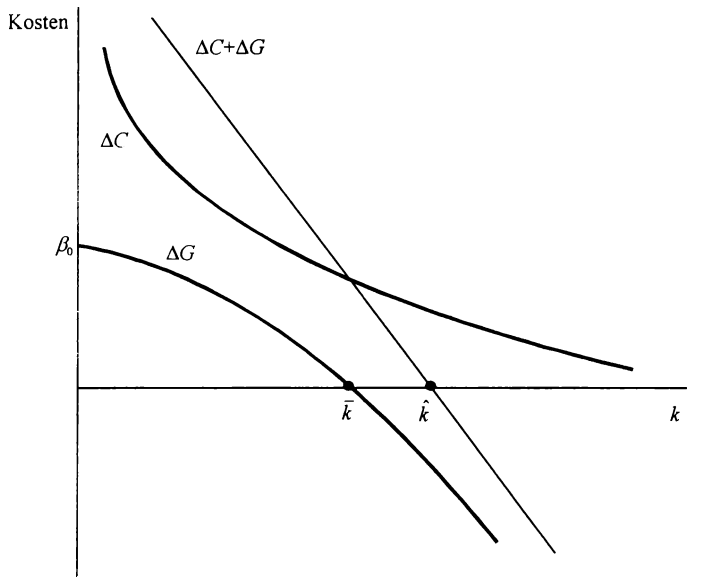


Abbildung 3: Vergleich zwischen Produktions- und Transaktionskosten[91]

Der Verlauf der beiden Kurven ist auf die oben dargestellten Überlegungen zurückzuführen. Die marktliche Koordination weist hohe Anreizeffekte auf, die interne Koordination bessere bilaterale Konfliktlösungsmechanismen. Bei steigendem Spezifitätsgrad einer Ressource geht der Transaktionskostenvorteil des Marktes gegen Null, und ab dem Spezifitätsgrad $\bar{k}$ wird die interne Koordination transaktionskostengünstiger. Mit zunehmendem Spezifitätsgrad sinkt auch der Produktionskostenvorteil des Marktes ΔC, weil spezialisierte Ressourcen nur noch auf wenige Nachfrager stoßen. Einsparungsmöglichkeiten durch Skalenvorteile aus der Bündelung von Angebot und Nachfrage werden geringer. Mit zunehmendem Spezifitätsgrad wird die interne Herstellung ebenso günstig wie die auf dem Markt.

Um nun die Entscheidung zwischen Markt und Hierarchie treffen zu können, muß der kombinierte Effekt aus Transaktions- und Produktionskosten $\Delta C + \Delta G$ berücksichtigt werden. Ab dem Spezifitätsniveau $\hat{k}$ ist die interne Koordination in bezug auf Transaktions- und Produktionskosten dem Markt überlegen. Mit Hilfe dieses Modells ist eine eindeutige Zuordnung zur Organisationsform möglich.

[91] Vgl. *Williamson* (1985), S. 93

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Die Bestimmung der Unternehmungsgröße im transaktionskostentheoretischen Ansatz

Auf Grundlage der Überlegungen von Williamson lassen sich Determinanten für die Bestimmung der Wachstumsgrenzen von Unternehmungen finden. Die Frage nach den Wachstumsgrenzen ist, wie oben schon gesagt[92], mit der Entscheidung, eine Unternehmungskooperation zu gründen, eng verbunden, weil die Entscheidung für eine kooperative Lösung sich gleichzeitig als eine Entscheidung gegen eine rein hierarchische Lösung darstellt. Die Größe von Unternehmungen bzw. die Wachstumsgrenzen sind ein 'Puzzle', das seit den 20er Jahren diskutiert wird.[93]

Wenn die hierarchische Beherrschungsstruktur Opportunismusspielräume reduzieren und damit Tauschvorteile zwischen Wirtschaftssubjekten erzeugen kann, wieso ist dann die Hierarchie in ihrem Wachstum begrenzt? Coase beantwortet diese Frage mit sinkenden Grenzerträgen des Managements.[94] Man könnte sich dann allerdings fragen, warum nicht einfach ein weiterer Manager eingestellt wird, um die anderen Manager zu entlasten.[95] Eine zweite Überlegung ist die, warum die reduzierte Anreizstärke in Hierarchien nicht durch die Einführung von Preismechanismen ausgeglichen wird, um marktliche Elemente in eine Hierarchie hineinzutragen. Eine dritte Überlegung ist die von Williamson unter dem Stichwort „selektive Intervention"[96] diskutierte Lösung, der Delegation von Entscheidungsrechten an untere Hierarchiestufen, um die oberen Instanzen zu entlasten. Die oberen Instanzen greifen nicht in das normale Tagesgeschäft ein, sondern nur in Ausnahmefällen. Es bleibt zu prüfen, ob es möglich ist, die Vorteile marktlicher Koordinationsmechanismen mit den Vorteilen hierarchischer Koordinationsmechanismen zu verbinden, um der Vielzahl von möglichen Opportunismusproblemen zu begegnen.

Die von Williamson durchgeführte Analyse basiert auf seinen Überlegungen zu Informations- und Anreizproblemen mit den daraus resultierenden möglichen Opportunismusformen.[97] Was zuvor mit den 'Kosten der Bürokratie'

---

[92] Vgl. S. 47 der vorliegenden Arbeit.

[93] Vgl. *Williamson* (1992), S. 339 und (1985), S. 132 ff., wo *Williamson* auf *Knight* (1921) Bezug nimmt.

[94] Vgl. *Coase* (1937), S. 394.

[95] Vgl. *Grossman/Hart* (1986), S. 691-693.

[96] Vgl. z. B. *Williamson* (1988b), S. 78; (1991c), S. 165.

[97] Vgl. *Williamson* (1985), Kap. 6 und (1988b), S. 78-83. In *Williamson* (1975), Kap. 7 diskutiert *Williamson* das Größenproblem von Unternehmungen noch sehr kurz und vielfach mit Argumenten, die nicht auf der Grundlage von Informations- und Anreizproblemen entwickelt wurden, was ihm bspw. von *Hart* immer wieder vorgewor-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

beschrieben wurde, ist nach Williamson auf innerbetriebliche Anreizprobleme zurückzuführen. Das Problem wird von Williamson anhand der vertikalen Integrationsentscheidung diskutiert, bei der eine Abnehmerunternehmung eine vom Eigentümer geführte Lieferunternehmung aufkauft. Da beide Unternehmungen nach der Integration nicht mehr unabhängig voneinander agieren und entscheiden können, vermindert sich die Gefahr von Hold-up. Hold-up kann nur entstehen, wenn zwei autonom handelnde Akteure ein Drohpotential besitzen, mit dem sie die Transaktionsbeziehung zu ihrem jeweiligen Vorteil aus dem Gleichgewicht bringen können, ohne daß für den ausgebeuteten Akteur eine Ausweichmöglichkeit auf eine andere Beziehung besteht. Nach der Integration besitzt eine Instanz das Letztentscheidungsrecht über beide Unternehmungen, so daß eine Ausbeutung nicht mehr möglich ist.

Allerdings vermindern sich die marktlichen Anreize für den Eigentümer der vormals eigenständigen Unternehmung, weil er nach der Integration nur noch als angestellter Manager einer Produktionsstufe fungiert und die Resultate seiner individuellen Leistungsanstrengungen nicht mehr ihm direkt zufließen, sondern dem neuen Eigentümer. Es kann „moral hazard", im Sinne von Shirking (Drückebergerei) auftreten.[98] Um dies zu verhindern, ist der Einsatz von Verhaltenskontrollen notwendig, die wiederum Überwachungskosten („monitoring costs"[99]) verursachen. Damit Überwachungskosten nicht zu stark anwachsen, wird im folgenden nach einer Lösung gesucht, die die Vorteile marktlicher Anreize mit den Vorteilen administrativer Möglichkeiten verbindet.

Eine denkbare Lösung stellt die folgende Vereinbarung zwischen Zulieferer und Abnehmer dar:[100] (1) Es wird ein Kaufpreis für die Unternehmung vereinbart; (2) ein Transferpreis wird festgesetzt, zu dem die Lieferung der Vorprodukte erfolgt; (3) die Entlohnung des Zulieferers erfolgt auf des Basis des erzielten Gewinns; (4) der Zulieferer soll alle unternehmerischen Entscheidungen selbständig treffen – mit einer Ausnahme: Immer dann, wenn neue Umstände auftreten, die eine beiderseitige Adaption an unvorhergesehene Umstände erfordern, wird auf eine gemeinsame Lösung des Problems hinge-

---

fen wurde. Vgl. *Hart* (1988), S. 120 f.; (1995), S. 21-28. Die beiden jüngeren Beiträge von *Williamson* können daher als aktueller Stand seines Modells betrachtet werden.

[98] An dieser Stelle wird deutlich, daß die neoinstitutionalistischen Argumentationsstränge ineinander überfließen. Die unter dem Oberbegriff „moral hazard" diskutierten Informations- und Anreizprobleme tauchten zuerst in der informationsökonomischen Literatur auf und sind dann bspw. von *Alchian/Demsetz* (1972) u.a. auf die Analyse von Opportunismusproblemen in Organisationen übertragen worden. Vgl. Abschnitt III.B.2. der vorliegenden Arbeit.

[99] Vgl. z. B. *Alchian/Demsetz* (1972), S. 780; *Jensen/Meckling* (1976), S. 308; *Demsetz* (1983), S. 380 ff.

[100] Vgl. *Williamson* (1985), S. 136.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

arbeitet. Scheitert die Entwicklung einer gemeinsamen Lösung, wird die Mutterunternehmung (Abnehmer) das Letztentscheidungsrecht für sich in Anspruch nehmen. Eine Intervention der Mutterunternehmung erfolgt nur selektiv in denjenigen Ausnahmefällen, für die keine vertraglichen Vereinbarungen gefunden werden konnten.

Auf den ersten Blick scheint diese Vereinbarung die ideale Lösung innerbetrieblicher Opportunismusprobleme zu sein, weil durch Regel 3 marktliche Anreize in die Unternehmung hineingetragen werden, nur in Ausnahmefällen interveniert wird (Regel 4) und auf langwierige Verhandlungen verzichtet wird (Regel 4). Marktliche und hierarchische Koordinationsinstrumente werden so elegant miteinander verbunden. Warum eine Unternehmung trotzdem Wachstumsgrenzen ausgesetzt ist, liegt an der Unwirksamkeit der beschriebenen Vereinbarungen. Es ergeben sich aus der Vereinbarung drei potentielle Probleme: (1) betrügerische oder verschwenderische Verwendung von Ressourcen durch den Manager der Zulieferstufe; (2) Transferpreismanipulationen durch die Mutterunternehmung; (3) Gefahr, daß die Mutterunternehmung ihr Letztentscheidungsrecht willkürlich und opportunistisch in ihrem Sinne ausnutzt.[101]

Zu (1) Aus der erfolgsabhängigen Entlohnung des Managers ergibt sich folgendes Problem: Der Manager wird nicht mehr am langfristigen Unternehmungserfolg (Marktwert), sondern an der Generierung kurzfristiger Jahresüberschüsse interessiert sein. Aufgrund diskretionärer Handlungsspielräume hat der Manager die Möglichkeit, z. B. durch Überbeanspruchung von Vermögensgegenständen und durch das Zurückhalten notwendiger Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen (Reduzierung der Abschreibungshöhe) den Jahresüberschuß in die Höhe zu treiben. Dadurch erhält der Manager kurzfristig eine höhere Entlohnung, reduziert damit aber den Wert der Unternehmung. Da er für den Verkauf der Eigentumsrechte an der Unternehmung schon einen Preis erhalten hat, ist sein Interesse am Fortbestand der Unternehmung gesunken. Das Interesse ist gleich Null, wenn die Entlohnung des Managers unabhängig vom Schicksal der Unternehmung ist, d. h. wenn vom Manager keine humanspezifischen Ressourcen investiert sind und er zu einer anderen Unternehmung abwandern kann, in der er eine produktive Verwendung seiner Arbeitskraft finden kann, die in gleicher Höhe vergütet wird. Die Einführung von marktlichen Koordinationsmechanismen in Form einer erfolgsabhängigen Entlohnung reduziert Shirking, erhöht aber gleichzeitig den Anreiz zu betrügerischem Verhalten (Cheating).[102]

---

[101] Vgl. *Williamson* (1985), S. 137-140; (1988b), S. 80; *Picot* (1991a), S. 158-159.
[102] Vgl. *Hennart* (1993), S. 531.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zu (2) Ein weiteres Problem, das aus der o. g. Vereinbarung entsteht, liegt in der Möglichkeit der Manipulation von Transferpreisen.[103] Aufgrund der Annahme hoher Faktorspezifität ist ein Vergleich mit Preisen anderer Lieferanten nicht möglich, weil keine anderen Lieferanten für dieses hochspezifische Gut existieren. Eine buchhalterische Ermittlung von Kosten, die als Grundlage für Preise dienen, wird notwendig. Die buchhalterische Ermittlung von Kosten ist allerdings immer subjektiv und damit möglichen Nachverhandlungsprozessen ausgesetzt. Die vormalige Setzung eines Transferpreises kann aufgrund exogener Veränderung (z. B. Preisanstieg von anderen Inputfaktoren) nicht mehr adäquat sein und damit Grundlage aufwendiger Dispute werden.

Zu (3) Da die Mutterunternehmung das Letztentscheidungsrecht besitzt, kann sie durch die Festlegung einer bestimmten Buchhaltungsmethode den Lieferanten zwingen, nur noch einen niedrigeren Preis zu verlangen, als vormals vereinbart war. Dadurch ist die Entlohnungsklausel (Regel 3) möglichem Hold-up ausgesetzt. Der Lieferant kann sich nicht auf das Versprechen der Mutterunternehmung verlassen, daß alles unverändert bleibt oder wirklich nur bei 'objektiven' Schwierigkeiten selektiv interveniert wird. Daraus folgt nach Williamson die Unmöglichkeit selektiver Intervention.[104] Das Versprechen, nur in Ausnahmefällen zu intervenieren, ist nicht glaubhaft zu übermitteln, da unvorhergesehene Umstände zu unterschiedlichen Bewertungen führen können.[105] Unbekannte Umstände können jedoch keinen Eingang in eine vertragliche Regelung finden.

Um Cheating- oder Hold-up-Problemen zu begegnen, kann dann wiederum auf eine fixe Entlohnung in Kombination mit Verhaltenskontrolle zurückgegriffen werden. Damit geht allerdings die Anreizstärke des Marktes verloren, und die Unternehmung erleidet einen Verlust aufgrund der mangelnden Motivation ihrer Mitarbeiter (shirking) oder muß hohe Kosten der Verhaltensüberwachung in Kauf nehmen. Ergebnis dieser Betrachtung ist, daß eine Unternehmung niemals vollständig marktliche Anreize in ihre Strukturen und Funktionsweisen integrieren kann. Daher kann eine integrierte Unternehmung nicht alle Aktivitäten vormals unabhängiger Unternehmungen mit der gleichen Effizienz durchführen, sondern ist immer einem Trade-off zwischen hohen Anreizen und hohen Überwachungskosten ausgesetzt, der das Wachstum von Unternehmungen begrenzt. Aufgrund der sinkenden Leistungsanreize in Unterneh-

[103] Vgl. *Williamson* (1985), S. 138 f.
[104] Vgl. *Williamson* (1985), S. 161 f.; (1988b), S. 82.
[105] Vgl. *Williamson* (1988b), S. 80.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mungen kommt Williamson zu dem Schluß: „Vertical integration is the organization form not of first but of last resort – to be adopted when all else fails. Try markets, try long-term contracts and other hybrid modes, and revert to hierarchy only for compelling reasons."[106]

4. Die Integration der Hybridform in das Modell

Williamson führt in seinen jüngeren Veröffentlichungen aus, daß sich im Bereich mittlerer Spezifität Organisationsformen finden lassen, die weder Markt noch Hierarchie sind.[107] Damit reagiert Williamson auf die in der Literatur vielfach vorgetragene Kritik, im Transaktionskostenansatz finde nur eine Modellierung der „polar forms"[108] Markt und Hierarchie statt, was zu einer analytischen Vernachlässigung der in der Realität vielfältig vorzufindenden institutionellen Zwischenformen führe.[109]

Williamson bezeichnet solche Organisationsformen als *Hybride*. Allerdings leitet er die Existenz nicht systematisch aus seinem Modell ab, sondern setzt die Hybridform einfach zwischen Markt und Hierarchie an. Hybride Organisationsformen sind im Bereich mittlerer Faktorspezifität eine effiziente Koordinationsform, da in ihr die verschiedenen Mechanismen mittelstark ausgeprägt sind. Preis- und Anweisungsmechanismen werden in einer Hybridform gemeinsam eingesetzt. Dies wird anhand der Tabelle 2 verdeutlicht werden, in der die drei alternativen Arrangements hinsichtlich ihrer Dimensionen eingeteilt werden.

Eine Hybridform zeichnet sich durch die Unabhängigkeit der Partner aus, die für eine längerfristige Transaktion ihre Ressourcen bereitstellen. Die Unabhängigkeit der Partner garantiert stärkere Anreizwirkungen, als sie in Hierarchien existieren. Die autonome Anpassungsfähigkeit (Typ A) an Störungen, von denen der andere Partner nicht betroffen ist, bleibt erhalten. Andererseits entsteht eine beiderseitige Abhängigkeit, für die vertragliche Vorkehrungen und Sicherungsmechanismen getroffen werden müssen (Anpassungen vom Typ

---

[106] *Williamson* (1991d), S. 83.

[107] Vgl. z. B. *Williamson* (1991a), S. 22 ff.; (1991b), S. 280 ff.; (1993c), S. 13 ff. Für den Bereich mittlerer Spezifität nahm *Williamson* ursprünglich an, daß Markt und Hierarchie zugleich existieren oder Nichtstandardmarktverträge geschlossen werden. „Mixed governance, in which some firms will be observed to buy, others to make, and all express 'dissatisfaction' with their current procurement solution, are apt to arise for these. Accidents of history may be determinative." *Williamson* (1985), S. 94, Hervorhebung im Original.

[108] *Williamson* (1991b), S. 269.

[109] Vgl. zur Kritik an der dichotomen Betrachtung des Transaktionskostenansatzes z. B. *Richardson* (1972), S. 896, Fußnote 1; *Stinchcombe* (1990), S. 194-198.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B). Auftretende Störungen, die beide betreffen, müssen vertraglich geregelt werden (z. B. Informationspflichten, Konfliktbeilegungsmechanismen).[110] Die vertraglichen Regelungen in Hybridformen müssen detaillierter ausformuliert werden als in Hierarchien, weil auftretende Störungen nur mit Zustimmung aller Beteiligten geregelt werden können. In einer Hierarchie dagegen existiert das Letztentscheidungsrecht der Unternehmungsspitze („fiat"[111]), wodurch die Beilegung von auftretenden Konflikten einfacher und schneller möglich wird. In Hierarchien verfügen die Mitglieder über einen besseren Kenntnisstand hinsichtlich möglicher Konfliktursachen und ihrer Lösungsalternativen als externe Instanzen.

Tabelle 2

Eigenschaften von Markt, Hybrid und Hierarchie[112]

	Beherrschungs- und Überwachungsmechanismus		
	Markt	Hybridform	Hierarchie
Instrumente			
Anreizstärke	++	+	0
administrative Kontrollmöglichkeiten	0	+	++
Wirkungsdimensionen			
Anpassungsfähigkeit vom Typ A	++	+	0
Anpassungsfähigkeit vom Typ B	0	+	++
Gesetzliche Rahmenbedingungen			
Vertragsrecht	++	+	0

0 = schwach; + = weniger stark; ++ = stark

Ein weiterer Unterschied zwischen Hybridform und Hierarchie besteht darin, daß die vertraglichen Regelungen in der Hybridform vorsehen, bei Auseinandersetzungen, die von den Partnern nicht autonom gelöst werden können, einer dritten, externen Instanz das Letztentscheidungsrecht zuzuweisen. Mögli-

[110] Vgl. *Williamson* (1991b), S. 280.

[111] Vgl. z. B. *Williamson* (1971), S. 114; (1991b), S. 274.

[112] *Williamson* (1991a), S. 32, Tabelle 3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

che Instanzen können unabhängige Schlichter sein oder auch Gerichte. Unabhängige Schlichter haben den Vorteil, daß sie sich häufig besser mit den Problemen der sich streitenden Unternehmungen auskennen als Gerichte und zu effizienteren Lösungen gelangen können.[113] Trotzdem ist die Konfliktlösung durch eine externe Instanz immer mit höheren Kosten verbunden als eine Konfliktlösung in Hierarchien, weil die externe Instanz über die zu lösenden Probleme zunächst einmal informiert werden muß, während die Leitung einer Unternehmung i. d. R. gute Kenntnisse dieser Probleme besitzt. Daher eignen sich Hybridformen nur für Transaktionen mittlerer Spezifität, bei der sich die Integration noch nicht lohnt, aber der Markt keine Alternative bietet.

Hybridformen erweisen sich aufgrund der Unabhängigkeit der Beteiligten als besonders störanfällig. Erforderliche Anpassungen an Störungen können nur im beiderseitigen Einverständnis erfolgen, was Williamson als besonders schwierig und zeitaufwendig erscheint.[114] In Hierarchien dagegen kann eine Anpassung durch eine Anweisung rasch erfolgen, auf Märkten passen sich die Teilnehmer autonom an.

Steigt der (exogene) Unsicherheitsgrad, können sich Störungen auf zweierlei Weise bemerkbar machen. Zum einen kann die *Häufigkeit* von Störungen zunehmen und zum anderen die *Folgeträchtigkeit*.[115] Aufgrund von *exogener* Unsicherheit steigt auch der *endogene* Unsicherheitsgrad einer hybriden Transaktionsbeziehung, weil eine Anpassung der Hybridform an veränderte Rahmenbedingungen immer die Einigung *beider* Transaktionspartner impliziert. Anpassungsfehler sind oftmals unvermeidlich, weil die Anpassung an Störungen sehr zeitintensiv ist und eine erfolgte Anpassung sich im nachhinein schon als nicht mehr adäquat erweisen kann.

Sind Störungen besonders folgeträchtig, weil sich die gesamte Transaktionssituation verändert hat, können Hybridformen komplett aus dem Gleichgewicht geraten, weil der ursprünglich vereinbarte Vertrag seine Grundlage verloren hat.[116] Entweder ist eine gemeinsame Beilegung der entstehenden Dispute zu kostenaufwendig, weil die veränderten Rahmenbedingungen einen zu großen individuellen Interpretationsspielraum zulassen und damit zu ressourcenverschwenderischem „bargaining“[117] führen, oder beide Partner verlieren das

---

[113] Hinzu kommt, daß Gerichte ihre Entscheidungen am normativen Ziel der 'Gerechtigkeit' ausrichten, das nicht unbedingt mit ökonomischer Effizienz kompatibel sein muß. Vgl. z. B. *North* (1984), S. 10.

[114] Vgl. *Williamson* (1991b), S. 291.

[115] Vgl. *Williamson* (1991b), S. 291.

[116] Vgl. *Williamson* (1991a), S. 35; (1991b), S. 291-292.

[117] *Williamson* (1991b), S. 278. „Bargaining Costs“ können allerdings auch in einer Hierarchie anfallen. Vgl. dazu *Milgrom/Roberts* (1990), S. 57 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Interesse an der gemeinsamen Beziehung, weil die inhaltliche Grundlage der Transaktionsbeziehung aufgrund von Umweltveränderungen weggefallen ist.

Beide genannten Gefahren führen dazu, daß sich Hybridformen nur für besonders *stabile* Umweltsituationen eignen, in denen schon vor Vertragsabschluß eine funktionierende bilaterale Anpassung abzusehen ist oder zumindest einvernehmliche Einigungen hohe Erfolgswahrscheinlichkeiten aufweisen.[118] Dieser Zusammenhang wird an Abbildung 4 verdeutlicht. Auf der Abszisse ist der Spezifitätsgrad abgetragen und reicht von unspezifisch bis vollständig spezifisch; auf der Ordinate ist die Häufigkeit der Störungen abgetragen und reicht von selten bis sehr häufig. Je stärker die Störungshäufigkeit wird, desto ungeeigneter sind Hybridformen, so daß im oberen Bereich der Graphik wiederum Markt oder Hierarchieformen dominieren.

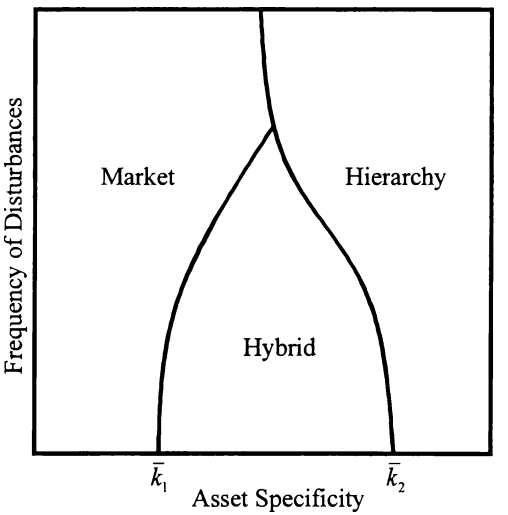


Abbildung 4: Organisationsformen in Abhängigkeit von der Störungshäufigkeit[119]

[118] Diese Feststellung steht im Gegensatz zu den empirisch beobachtbaren Kooperationen. Vgl. Abschnitt II.C. *Williamson* kommt zu diesem Ergebnis seiner Analyse, weil er unter Unsicherheit in erster Linie die Verhaltensunsicherheit der Transaktionspartner versteht, die nur Folge der Umweltunsicherheit ist. Daneben existieren weitere Formen der Unsicherheit, die grob unter dem Begriff der Investitionsunsicherheit subsumiert werden können. Die Wirkungen dieser Formen von Umweltunsicherheit thematisiert *Williamson* in seinen bisherigen Arbeiten nur eingeschränkt. Vgl. *Williamson* (1979), S. 246; (1981), S. 1548 f.; (1984), S. 203 ff.; (1985), S. 56 ff.; (1989), S. 143 ff.

[119] Vgl. *Williamson* (1991b), S. 292.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Beispiele für Hybridformen sind „... various forms of long-term contracting, reciprocal trading, regulation, franchising, and the like – in relation to these polar modes [markets and hierarchies, W.H.C.]."[120] Gemeinsames Kennzeichen dieser Beispiele ist, daß es sich um längerfristige Beziehungen zwischen Unternehmungen handelt, in denen eine mögliche vertragliche Spezifizierung von Leistung und Gegenleistung unterstellt wird.[121] Sie liegen nach Meinung vieler Autoren auf einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie.[122] Die entscheidende Variable ist die Spezifität der Faktoren. Allerdings läßt Williamson dabei die jeweiligen Produktionskosten in der Erweiterung seines Modells unberücksichtigt. Für die Entscheidung zwischen Markt und Hierarchie waren die Produktionskosten in seinem 1985 vorgestellten Modell jedoch noch von Bedeutung.

5. Diskussion des Modells von Williamson

Die zentrale Frage für die vorliegende Untersuchung besteht darin, ob mit Hilfe des vorgestellten Modells Organisationsformen auf einem Spektrum zwischen Markt und Hierarchie erklärt werden können. Wenn dies möglich ist, dann erscheint auch eine Integration und Analyse von Unternehmungskooperationen in diesem Modell sinnvoll. Interessant ist dabei, daß Williamson selbst Joint-ventures explizit aus der Hybridform ausschließt, obwohl sie eine der zentralen Kooperationsformen zwischen Unternehmungen darstellen. Er begründet diese Auslassung damit, daß er unter Joint-ventures nur temporäre Erscheinungsformen versteht, die in seinem statischen Modell nicht analysiert werden können. „Joint ventures that are designed to give a respite should be distinguished from the types of hybrid modes analyzed here, which are of an equilibrium kind."[123]

Warum Williamson Joint-ventures nicht zu den Hybridformen zählt, wird klar, wenn Joint-ventures als eine Organisationsform betrachtet werden, in denen das Eigentum auf zwei unabhängige Unternehmungen aufgeteilt ist. Eigentumsrechte sichern der Unternehmungsspitze das wesentliche Letztentscheidungsrecht (fiat) zu und begründen die Vorteilhaftigkeit der Hierarchie im Hinblick auf rasche Anpassungsentscheidungen (vom Typ B) an veränderte

---

[120] *Williamson* (1991b), S. 280.

[121] Vgl. z. B. *Klein* (1980) S. 358 ff.

[122] Vgl. z. B. *Picot* (1982), S. 274; *Weder* (1989), S. 74; *Williamson* (1991b), S. 280 ff.

[123] *Williamson* (1991b), S. 293. In seinem 1985er Hauptwerk subsumiert *Williamson* noch Joint-ventures unter den Begriff „hybrid transactions". Vgl. *Williamson* (1985), S. 83.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Umweltbedingungen.[124] Eine Aufteilung von Eigentumsrechten dagegen verwässert das Letztentscheidungsrecht der Unternehmungsspitze, weil im Falle eines Joint-ventures eine bilaterale Anpassung vorgenommen werden muß.[125] Bilaterale Anpassungsentscheidungen sind, wie im letzten Abschnitt gezeigt wurde, im Vergleich zu autonomen Anpassungsentscheidungen mit einem größeren Aufwand an Zeit und Kosten verbunden. Somit erweisen sich Hybridformen nur für relativ stabile Situationen als effizient, in denen eine vertragliche Regelung der Transaktionsbeziehung möglich ist. In stabilen Situationen ist dann aber der Rückgriff auf andere Hybridformen, wie z. B. langfristige Verträge, ebenfalls möglich, bei der die Partner ihre Autonomie weitgehend wahren. Eine Aufteilung von Eigentumsrechten in Form von Joint-ventures ist gar nicht nötig und erscheint aus der Perspektive von Williamsons Modell anderen Hybridformen unterlegen.

Williamsons Modellierung von Hybridformen eignet sich somit ausschließlich für Gleichgewichtsanalysen, bei denen der Spezifitätsgrad vorgegeben ist und Output- bzw. Nachfrageniveau und Technologie konstant gehalten werden. Dabei spielt dann auch der Unsicherheitsgrad auf die Hybridentscheidung eine untergeordnete Rolle. Mit steigender Unsicherheit läßt sich, wie aus Abbildung 4 ersichtlich, die Überlegenheit marktlicher und hierarchischer Organisationsformen aus dem Modell ableiten. Dieses Ergebnis steht allerdings im Gegensatz zur weitverbreiteten These, daß Unternehmungen gerade in Zeiten hoher Unsicherheit und rascher technologischer Entwicklungen auf Hybridformen zurückgreifen.[126] Um Unternehmungskooperationen in seinem Modell begründen zu können, ist auch Williamson der Ansicht, daß „... added apparatus is needed to deal with the full set of issues that arise when responsiveness in real time, rather than equilibrium contracting, is the central concern. Awaiting such developments, the apparatus developed here should not be applied uncritically."[127]

Es ist m. E. in diesem Modell nicht ohne weiteres möglich, Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie zu lokalisieren, da damit die Klarheit des ursprünglichen Modells verlorengeht. Im Ursprungsmodell von 1985 war eine eindeutige Zuordnung zu Markt oder Hierarchie in Abhängigkeit von der Spezifität möglich. Dabei hat Williamson selbst betont, daß neben den Transaktionskosten auch die Produktionskosten für die vertikale Integrationsentscheidung von Bedeutung sind. In seinen neueren Veröffentlichungen blen-

---

[124] Vgl. *Williamson* (1991c), S. 164.

[125] *Williamsons* Skepsis gegenüber geteilten Eigentumsformen drückt sich schon in seinen frühesten Veröffentlichungen aus: „*Inter*organizational conflict can be settled by fiat only rarely, if at all." *Williamson* (1971), S. 114, kursiv im Original.

[126] Vgl. Abschnitt II.D. der vorliegenden Arbeit.

[127] *Williamson* (1991b), S. 293.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

det Williamson die Produktionskosten jedoch aus und macht keinerlei Aussage über die Höhe der Produktionskosten bei Hybridformen. Implizit wird angenommen, daß die Produktionskosten im Bereich mittlerer Spezifität in der Hybridform am geringsten sind.

Dies könnte folgendermaßen begründet werden: Faktoren mittlerer Spezifität lassen sich nicht mit denselben Skalenvorteilen produzieren wie unspezifische Faktoren, da eine Anpassung an die jeweiligen Abnehmer nötig ist und daher kein so großes Angebot am Markt existiert. Andererseits zeichnen sich Hybridformen durch die Aufrechterhaltung von Anreizen aus, die eine flexiblere und effizientere Anpassung gewährleistet als Hierarchien. Dann kann es auch sinnvoll sein, institutionelle Arrangements mit höheren Transaktionskosten zu implementieren und einen langfristigen Vertrag zu schreiben und bilaterale Dispute in Kauf zu nehmen, deren Schlichtung, wie angenommen wird, sehr aufwendig ist.

Die Integration der Hybridform in Williamsons Modell erweist sich auch aus einem weiteren Grund als problematisch. Wenn Hybridformen als Mischform unterschiedlicher Koordinations*mechanismen* aufgefaßt werden, dann ist eine saubere analytische Trennung einzelner Koordinations*formen* nicht mehr möglich, weil dann alle Koordinationsformen unter die Hybridstruktur subsumierbar wären.

Märkte und Unternehmungen sind alternative Institutionen zur Koordination ökonomischer Aktivitäten. Der Unterschied zwischen beiden Institutionen besteht in den unterschiedlichen Koordinationsmechanismen Preis und Anweisung. Andererseits bestehen beide Institutionen in aller Regel selbst aus einer Mischung dieser Koordinationsmechanismen. Ein Markt kann nicht ohne Anweisungen im weitesten Sinne funktionieren. Eine Börse für Wertpapiere kann nicht ohne gesetzliche Regelungen auskommen, in denen z. B. die Transaktionspartner (Marktteilnehmer) sich einem komplizierten Zulassungsverfahren unterziehen müssen, um dort tätig zu werden.[128] Erst danach kann ein reibungsloser, anonymer Tausch stattfinden. Ohne seine Identität offenzulegen, ist man nicht berechtigt, an einer Börse zu handeln, und eine Wertpapierbörse wird doch so häufig als ein hochleistungsfähiger, fast perfekter Markt betrachtet.[129]

Analoge Überlegungen gelten auch für Unternehmungen. Aufgrund der hierarchischen Überwachungsfunktion scheinen diskretionäre Handlungsspielräume in Unternehmungen ausgeräumt zu sein. Immer dort, wo Störungen und Probleme auftauchen, werden Instanzen eine Entscheidung treffen, um das

[128] Vgl. *Schmidt, Hartmut* (1988), S. 5-28.

[129] Vgl. *Richter* (1991), S. 412 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

System wieder funktionsfähig zu gestalten. Das trifft allerdings nur für eine bestimmte Klasse von Tätigkeiten in Unternehmungen zu. Nur dort, wo Output und Qualität eines Mitarbeiters exakt zu messen sind, funktioniert die Anweisung. Aber schon durch die Einführung z. B. eines Akkordlohnes wird ein marktsimulierender Mechanismus in die Unternehmung eingeführt. Das gleiche gilt für die Karrierechancen von Mitarbeitern. Durch zielkongruentes Verhalten steigern Mitarbeiter ihre Wahrscheinlichkeit auf Karriere und höheres Einkommen und letztendlich auch auf Erhöhung ihres Marktwertes. Solche Mechanismen sind in der Betriebswirtschaftslehre von Schmalenbach unter dem Stichwort „pretiale Lenkung" schon vor langer Zeit diskutiert worden und in der wirtschaftlichen Realität als Koordinationsmechanismus uralt.[130] Auch die Anweisungsfunktion innerhalb einer Unternehmung ist nichts anderes als die Simulation der Gerichtsbarkeit innerhalb einer Unternehmung. Die Möglichkeit der Gerichtsbarkeit ist ein Punkt, auf den die Verfechter der Vorteilhaftigkeit marktlicher Koordination ebenfalls angewiesen sind.

Die analytische Trennung zwischen Markt und Hierarchie im Rahmen transaktionskostentheoretischer Betrachtungen beruht also nicht auf unterschiedlichen Koordinationsmechanismen, sondern muß historische Gründe haben. Ausgangspunkt vieler neoinstitutionalistischer Überlegungen ist die neoklassische Fiktion „in the beginning there were markets"[131]. Um den Glauben an die Neoklassik so stark wie möglich erschüttern zu können, mußte sich der Neoinstitutionalismus so eng wie möglich an die neoklassische Argumentation halten, um als Theorie ernst genommen zu werden. Erst wenn es einer neuen Theorie gelingt, die alte mit ihren eigenen Waffen zu schlagen, indem die neue Theorie an altes Wissen anknüpft, ohne das alte Wissen zu zerstören, wird ein Fortschritt in der wissenschaftlichen Gemeinschaft genügend gewürdigt.[132] Ein weiterer Beleg für die historisch bestimmte Diskussion findet sich in Williamsons erster Veröffentlichung zur vertikalen Integration, in der er seinen Ausgangspunkt bei der damals vorherrschenden Marktformenlehre von Oligopolen und Polypolen wählt.[133] Anders läßt sich das argumentative Festhalten Williamsons an der Markt-Hierarchie-Dichotomie wissenschaftshistorisch nicht verstehen.

Allerdings kann Williamsons Ansatz nicht genug gewürdigt werden in seiner Hinführung der ökonomischen Theorie zu einer Theorie von Verträgen und

---

[130] Vgl. *Schmalenbach* (1948), Band 2.

[131] *Williamson* (1985), S. 87 und ähnlich (1981), S. 1547.

[132] Vgl. *Schor* (1991), S. 124 ff.; *Terberger* (1994), S. 81-87, und die dort angegebene Literatur.

[133] Vgl. *Williamson* (1971), S. 114 f. In diesem ersten Artikel zur vertikalen Integration von *Williamson* tauchen bereits die gesamten Überlegungen zur Transaktionskostenökonomik auf.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Institutionen. Institutionen oder Verträge haben das Ziel, das Zusammenleben von Individuen und ihre wirtschaftlichen Aktivitäten in ihrem individualistischen Sinne zu regeln und zu gestalten, um eventuelle „harmful effects" vermeiden zu können. Durch die Zusammenarbeit von Individuen kann ihre Produktivität und damit ihr Wohlstand gesteigert werden. Produktive Ressourcen können erst in Zusammenarbeit ihre volle Wirkung entfalten. Aus diesem Antagonismus zwischen Produktivität und Abhängigkeit heraus sind Menschen bestrebt, Arrangements zu finden, die sie aus sozialen Dilemmata herausführen.

Ungeachtet der hier vorgetragenen Einschränkungen des Transaktionskostenansatzes hinsichtlich einer Integration der Hybridform in seinen Analyserahmen, wurden und werden Unternehmungskooperationen auf Grundlage des Transaktionskostenansatzes untersucht.[134] Es ist daher für die vorliegende Arbeit erforderlich zu prüfen, inwieweit der Transaktionskostenansatz in seiner traditionellen Form genutzt wird, um Unternehmungskooperationen einer Erklärung zuzuführen.

Aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes wurden in der Vergangenheit vor allem Joint-ventures untersucht – eine der am häufigsten analysierten und in der Realität zahlreich vorzufindenden Kooperationsform[135]. Im nächsten Abschnitt erfolgt daher eine Analyse von Joint-ventures, da diese ein prägnantes Beispiel für die Anwendung des transaktionskostentheoretischen Argumentationsmusters auf reale Phänomene darstellt.[136] Dabei wird zu prüfen sein, auf welche Art und Weise der Transaktionskostenansatz in seiner traditionellen Form genutzt wird, um Joint-ventures einer Erklärung zuzuführen. Ziel ist es, die zentralen Erklärungsbausteine der Analyse herauszuarbeiten, um die Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes im Hinblick auf die Erklärung von Unternehmungskooperationen generell beurteilen zu können.

---

[134] Vgl. z. B. *Stuckey* (1983); *Buckley/Casson* (1985), S. 39-59; (1988); *Hennart* (1988a); (1991); *Kogut* (1988), S. 320 f.; *Weder* (1989); (1990); *Munz* (1990); *Büchs* (1991); *Rotering* (1993); *Domrös* (1994).

[135] Vgl. Abbildung 2 in Abschnitt II.C. der vorliegenden Arbeit.

[136] Eine Beschränkung der Analyse auf Joint-ventures ist erforderlich, da zum einen eine Analyse aller möglichen Kooperationsformen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, und zum anderen die Untersuchung von Joint-ventures beispielhaft für die Vorgehensweise transaktionskostentheoretischer Analysen ist und somit für die vorliegende Arbeit ausreichend ist, um zentrale Argumentationsbausteine herauszuarbeiten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D. Die Ableitung von transaktionskostentheoretischen Effizienzbedingungen für Joint-ventures

Im folgenden soll untersucht werden, inwiefern sich Joint-ventures als institutionelle Arrangements interpretieren lassen, die potentielle „harmful effects on others" vermeiden können und Kooperationsvorteile sichern. Dabei wird auf Arbeiten zurückgegriffen, die explizit Joint-ventures als eine Form der Unternehmungskooperation mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes analysieren.

Während Williamson im Jahr 1991 Joint-ventures aus der transaktionskostentheoretischen Analyse herausnimmt, war er im Jahr 1985 noch nicht so skeptisch, was die Anwendbarkeit seines Instrumentariums im Hinblick auf die Erklärung von Joint-ventures anbetraf.[137] Die nun folgende Analyse stützt sich auf eine der ersten Untersuchungen, die sich auf transaktionskostentheoretischer Basis mit Joint-ventures auseinandergesetzt hat: die wegweisende Arbeit von Stuckey.[138] Sie ist exemplarisch für viele nachfolgende transaktionskostentheoretische Analysen und zwar sowohl im Hinblick auf Unternehmungskooperationen als auch im Hinblick auf die Frage der vertikalen Integration.

Stuckey untersucht verschiedene in der Aluminiumbranche existierende Organisationsformen und setzt sich mit dem Phänomen der vertikalen Integration und der Joint-ventures auseinander. Für ihn stellt sich die Frage, warum die Unternehmungen in der Aluminiumbranche ihren Tausch von Rohstoffen nicht über Märkte regeln, wie dies in anderen Branchen (z. B. Zinn) der Fall ist, sondern vornehmlich innerhalb integrierter Unternehmungen oder über Joint-ventures, obwohl die Produktionsstätten und -stufen technisch und geographisch voneinander separierbar sind.

In Stuckeys Arbeit sind Joint-ventures definiert als organisationale und rechtliche Einheit im Produktionsbereich, gegründet von mindestens zwei unabhängigen Organisationen, die gemeinsame Eigentümer der rechtlichen Einheit sind und nach der Gründung weiterhin als unabhängige Organisationen weiterbestehen.[139] Beide Mutterorganisationen sind nach der Gründung an der Geschäftsleitung und am wirtschaftlichen Risiko des Joint-ventures beteiligt.

---

[137] *Williamson* subsumiert im Jahr 1985 Joint-ventures unter die Hybridform. Vgl. *Williamson* (1985), S. 83. Allerdings scheint sich m. E. *Williamson* selbst nicht darüber im klaren zu sein, denn in seiner Veröffentlichung von 1991 im Strategic Management Journal zählt er Joint-ventures zu den Hybriden. Vgl. *Williamson* (1991d), S. 80. In der Veröffentlichung im Administrative Science Quarterly von 1991 nimmt er sie jedoch explizit heraus. Vgl. *Williamson* (1991b), S. 280 und S. 293.

[138] Vgl. *Stuckey* (1983), Kap. 4.

[139] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 149.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zu unterscheiden sind „scale joint ventures", bei der die Mutterunternehmungen auf derselben Produktionsstufe operieren, und „link joint ventures", bei der unterschiedliche Ressourcen der Mutterunternehmungen miteinander kombiniert werden.[140] Die Motivation zur Gründung eines Joint-ventures wird im folgenden als ein Medium rekonstruiert, durch das die unabhängigen Partner ihre gegenseitigen (Tausch-) Beziehungen effizient regeln können.

1. Gemeinsames Erreichen von Skalenvorteilen

Die Effizienz von Joint-ventures kann an der Produktion des Gutes Aluminium exemplifiziert werden. Die Herstellung von Aluminium erfolgt – grob eingeteilt – in drei verschiedenen, vertikal angeordneten Produktionsstufen, die dem Upstream-Bereich angehören. In Bauxitminen wird das Mineral Bauxit gewonnen, das als Rohstoff in einer Aluminiumoxydraffinerie zu Aluminiumoxyd verarbeitet wird. Dieses wird in einer Hütte zu Aluminium verschmolzen, das dann als relativ homogener Faktor im Downstream-Bereich zu unterschiedlichen Produkten verarbeitet werden kann.[141] Die drei aufeinander aufbauenden Upstream-Stufen müssen in technischer Hinsicht exakt abgestimmt werden, da Bauxit, chemisch und physikalisch betrachtet, ein sehr heterogenes Produkt ist, dessen mineralische Eigenschaften sich je nach Standort der Mine unterscheiden. Die Raffinerien müssen ihre Technologie genau auf die Eigenschaften einer Bauxitmine abstimmen, was zu großen Unterschieden zwischen verschiedenen Raffinerien führt.[142] Im Extremfall kann eine Raffinerie nur das Bauxit einer einzigen Mine verarbeiten, und eine Mine kann ihr Bauxit nur an einen einzigen Abnehmer verkaufen.

Aufgrund dieser Heterogenität der Zwischenprodukte existiert kein Weltmarkt für Rohstoffe zur Herstellung von Aluminium, wie er bspw. für die Herstellung von Weißblech existiert. Die technisch verschiedenen Produktionsstufen befinden sich nach Williamsons Terminologie in einer bilateralen Monopolsituation, die zur Ausnutzung von entstehenden Opportunismusspielräumen führen kann. Hat eine Unternehmung z. B. in eine Raffinerie investiert, die exakt auf die Bauxiteigenschaften einer Mine abgestimmt ist, kann der Bauxitlieferant die Preise nach erfolgter Investition erhöhen, ohne daß sich der Abnehmer wirksam dagegen wehren kann (Hold-up). Eine vertragliche Lösung dieses Problems ist denkbar, bei der die Eigentümer der verschiedenen Produktionsstufen sich für die Lebensdauer ihrer Anlagen verpflichten, bestimmte

[140] Vgl. *Hennart* (1988a), S. 362.
[141] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 8-10.
[142] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 47 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mengen zu vereinbarten Preisen (evtl. mit Anpassungsklauseln, wie Inflationsausgleich etc.) zu liefern.

Investitionen in eine Bauxitmine oder in eine Raffinerie verursachen Anschaffungsauszahlungen in Höhe von fast 1 Mrd. US-Dollar, und der Amortisationszeitraum beträgt ca. 20-25 Jahre.[143] Einen Vertrag über eine solchen langen Zeitraum zu schreiben *und* durchzusetzen, erscheint aufgrund von Unsicherheiten über zukünftige Entwicklungen äußerst schwierig, da die ex ante-Berücksichtigung *aller* möglichen Konsequenzen unmöglich ist. Daher sind Verträge häufig unvollständig spezifiziert, was nach Vertragsabschluß zu aufwendigen Nachverhandlungen und Bargainingsituationen führen kann.[144] Selbst wenn die Umweltbedingungen sich nicht verändern, kann nicht ausgeschlossen werden, daß ein Partner mit der Behauptung, es hätte sich etwas verändert (höhere Inputkosten etc.), Vertragsanpassungen zu seinen Gunsten zu erwirken versucht. In solchen Fällen ist die Einschaltung von Gerichten häufig unwirksam, da die Streitpunkte vor Gerichten nicht justitiabel sind, bzw. Gerichtsverfahren mit zu hohen Kosten verbunden sind.[145] Außerdem besteht aufgrund der bilateralen Abhängigkeit faktisch ein Einigungszwang für die Beteiligten.

Diese gegenseitigen Abhängigkeiten können von den Parteien antizipiert werden und sie zur Suche und Bildung wirksamer institutioneller Arrangements gegen Opportunismusprobleme motivieren. Damit liegt ein Fall von „private ordering"[146] vor, bei dem sich die Wirtschaftssubjekte selbständig aus ihrem sozialen Dilemma befreien können, ohne auf gesellschaftliche Instanzen, wie z. B. Gerichte, zurückzugreifen.[147]

Um „harmful effects" zu vermeiden, können Unternehmungen vertikal in den Upstream-Bereich integrieren und sich damit ihre Versorgung mit Zwischenprodukten sichern. Stehen die technologisch unterschiedlich spezifizierten Produktionsstufen unter der Leitung eines einzigen Eigentümers, verschwinden potentielle Opportunismusprobleme, weil keine divergierenden Interessen sich gegenüberstehen. Im *Versagen des Marktes für Zwischenprodukte* sieht Stuckey die zentrale ökonomische Ursache für die *vertikale Integration* der einzelnen Produktionsstufen in der Aluminiumindustrie.[148] Empirisch konnte nachgewiesen werden, daß der Integrationsgrad in den 50er Jahren 80-90% der

---

[143] Vgl. *Hennart* (1988a), S. 364-365; (1988b), S. 287.

[144] Vgl. *Klein* (1985), S. 594 ff.

[145] Vgl. *Williamson* (1991b), S. 275.

[146] *Williamson* (1983), S. 520; (1990b), S. 184.

[147] Die Nähe dieser Argumentation zum *Coase*-Theorem wird an dieser Stelle deutlich. Vgl. Abschnitt III.B.1. der vorliegenden Arbeit.

[148] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 288 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Weltproduktion der drei Zwischenprodukte der Aluminiumindustrie betrug, dann aber kontinuierlich absank auf 50-70% im Jahr 1979. Zwischen 1965 und 1979 wurden 80% der Kapazitätserweiterungen bei Bauxit, 60% bei Aluminiumoxyd und 45% bei Grundaluminium durch Joint-ventures abgewickelt.[149] Worauf die Gründung von *Joint-ventures* zurückzuführen ist, soll im folgenden geklärt werden.

Die Aluminiumindustrie ist von hohen Skalenerträgen und unterschiedlichen mindestoptimalen Betriebsgrößen (MOB) auf den einzelnen Produktionsstufen gekennzeichnet. Die MOB betrugen zur Zeit der Studie von Stuckey jeweils pro Jahr in Tonnen: Bauxit 1.000.000 t, Aluminiumoxyd 400.000 t und Grundaluminium 150.000 t.[150] Eine vertikal integrierte Unternehmung müßte demnach aus einer Mine, zwei Raffinerien und sechs Hütten bestehen, um die MOB auf allen Produktionsstufen zu erreichen. Der Aufbau einer neuen, integrierten Aluminiumfabrik auf MOB-Niveau führt aufgrund der hohen Produktionsmenge einer Bauxitmine zu einer Erhöhung der Weltproduktion um 5%, die sich bei einer schnell wachsenden Branche noch absetzen ließe, in der Aluminiumbranche aufgrund des erwarteten langsamen Wachstums jedoch zu den im folgenden dargestellten Problemen führen kann.[151]

Falls die Nachfrage nicht im gleichen Ausmaß steigt, kann dieser Angebotsdruck zu Preiskämpfen und Unterauslastung von Kapazitäten führen. Die Aluminiumbranche ist von oligopolistischen Strukturen gekennzeichnet, was zur Folge hat, daß die Kapazitätserhöhung einer Unternehmung gleichzeitig eine enorme Marktanteilsausweitung bedeuten würde, die andere Unternehmungen nicht hinnehmen werden, weil sie selbst dadurch Marktanteile verlieren würden. Um teure Preiskämpfe zu vermeiden, die letztendlich allen Branchenteilnehmern schaden könnten, sind einzelne Unternehmungen bestrebt, ihre Kapazität schrittweise und maßvoll zu erhöhen.[152]

Schrittweise Kapazitätserhöhungen, ohne auf (unvollständige) Marktverträge oder vollständige Integration zurückgreifen zu müssen, ermöglichen Upstream-Joint-ventures. Aluminiumhersteller erschließen gemeinsam eine Mine und errichten gemeinsam Raffinerien und Hütten mittels Joint-ventures und können damit ihren Rohstoffzugang flexibler als über eine vollständige Integration absichern. Durch die gemeinsame Führungsverantwortung und entstehende Kontrollmöglichkeiten über das Joint-venture wird die Gefahr von gegenseitigem Hold-up reduziert. Bspw. können einseitige Preiserhöhungen oder die Drohung mit Nichtlieferung ausgeschlossen werden. An dieser Stelle

[149] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 150 f.
[150] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 156.
[151] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 155.
[152] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 155.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zeigt sich die mögliche Effizienz von Joint-ventures im Vergleich zu Marktlösungen, schädliche externe Effekte zu internalisieren.[153]

Joint-ventures können dazu beitragen, (1) skaleneffiziente Fabriken aufzubauen, (2) Kapazitätswachstum an das Nachfragewachstum in der Branche zu koppeln, (3) Kapazitätsanpassungen auf Unternehmungsebene zu ermöglichen und (4) den Marktanteil aller Unternehmungen zu stabilisieren.[154] Die Ineffizienz der Zwischenmärkte ist eine notwendige Bedingung, die Unmöglichkeit einer kompletten Absorption der Produktionsmenge von einer einzigen Unternehmung ist in diesem Zusammenhang die hinreichende Bedingung für die Entstehung von Joint-ventures.

2. Verkauf von Wissen

Ein weiteres Gut, für das häufig kein effizienter Markt existiert, ist Wissen oder Know-how. Stuckey bietet in seiner Untersuchung keine hinreichend exakte Definition an. Daher erfolgt an dieser Stelle eine kurze Klarstellung der Begriffe, die für das Verständnis der in diesem Abschnitt durchgeführten Analyse notwendig ist.[155] Wissen kann in zwei Formen eingeteilt werden: *Informationen* und *Know-how*.[156] *Informationen* lassen sich ohne Integritätsverlust einfach übertragen, sofern die syntaktischen Regeln beim Informationsempfänger bekannt sind. *Know-how* wird hier definiert als „... the accumulated practical skill or expertise which allows one to do something smoothly and efficiently."[157] Der Aufbau von Know-how ist insofern mit Lernprozessen verbunden. Für die Übertragung von Know-how sind ebenfalls zeitintensive Lernprozesse notwendig, weil ein großer Teil des Know-hows impliziter Natur ist.[158] Know-how oder Wissen ist impliziter Natur, wenn die den Fertigkeiten zugrundeliegenden Prozesse dem Ausführenden nicht bewußt sind oder von ihm nicht zum Ausdruck gebracht werden können. Darüber hinaus kann Know-how auch in Gruppen oder Teams verankert sein und somit erst aufgrund längerer Zusammenarbeit der Teammitglieder entstanden sein.[159]

---

[153] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 296 f.; *Buckley/Casson* (1988), S. 45-47.

[154] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 155.

[155] In Abschnitt IV.B. der vorliegenden Arbeit wird ausführlicher auf die Bedeutung von Wissen eingegangen.

[156] Vgl. *Kogut/Zander* (1992), S. 386. Eine ähnliche Differenzierung kann in „Know-what" (Informationen oder erkenntnismäßiges Wissen) und „Know-how" (hochentwickelte Fertigkeiten) erfolgen. Vgl. *Quinn/Anderson/Finkelstein* (1996), S. 96.

[157] *Von Hippel* (1987), S. 291.

[158] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 53; (1985), S. 13 ff.

[159] Vgl. *Badaracco* (1991), S. 99-103.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Stuckey baut auf dieser Überlegung auf, um ein zweites Argument für die Vielzahl von Joint-ventures in der Aluminiumbranche zu entwickeln.[160] Know-how ist ein Inputfaktor für die Herstellung von Aluminium und läßt sich in drei Kategorien einteilen: (1) Technologisches Know-how, (2) Produktionsmanagement-Know-how und (3) länderspezifisches Know-how. Technologisches und Produktionsmanagement-Know-how sind notwendig, um technisch optimale Produktionsstätten zu errichten und zu betreiben. Dieses Know-how ist gerade in der Aluminiumbranche komplexer Natur, weil (allgemein bekannte) Basisprozesse an die unterschiedlichen physischen Gegebenheiten der Produktionsstätten angepaßt werden müssen. Um diese Anpassungsprozesse erfolgreich durchführen zu können, ist es notwendig, auf das Wissen erfahrener Techniker und Ingenieure in der Branche zurückzugreifen.[161]

Die Beschaffung des relevanten Know-hows ist jedoch mit folgenden Problemen verbunden: (1) Know-how, das über das Lehrbuchwissen hinausgeht, ist nicht überall erhältlich, sondern in der Branche konzentriert; (2) das Know-how ist zumeist in den Köpfen einzelner Mitarbeiter und in deren Unternehmungen gespeichert, und die Qualität des Wissens hängt von den Branchenerfahrungen und dem betriebenen F&E-Aufwand ab; (3) bei reifen Unternehmungen ist das Wissen in der Regel nicht bei einzelnen Personen konzentriert, sondern in größeren Arbeitsgruppen, die sich aus unterschiedlichen Spezialisten zusammensetzen. Die Implementierung eines Aluminiumproduktionsprozesses ist eine Teamleistung, die aus dem komplementären Wissen von Mitarbeitern unterschiedlicher Ausbildung, wie Chemikern, Maschinenbauern, Metallurgen, Architekten usw. besteht. Erfahrene Teams haben in der Vergangenheit auf Grundlage gemeinsamer Erfahrungen Verhaltens- und Kommunikationsregeln aufgebaut, die es ihnen ermöglichen, schnell und effektiv zusammenzuarbeiten.[162]

Das Wissen der erfahrenen Unternehmungen ist daher sehr wertvoll für Neulinge am Markt. Die erfahrenen Unternehmungen haben meist in der Vergangenheit intensiv in Ressourcen zum Aufbau von Know-how investiert und können durch den Verkauf ihres Wissens zusätzliche Skalenerträge der fixkostenintensiven Wissensproduktion erzielen. Nachfrager werden ein Interesse am Kauf des Know-hows haben, solange der Preis für dieses Wissen niedriger ist, als für eigene Investitionen in diese Wissensproduktion bezahlt werden müßte.

Wenn erfahrene Unternehmungen allerdings Know-how-Dienstleistungen zu geringen Grenzkosten anbieten können, stellt sich die Frage, warum sie nicht

---

[160] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 162-170.
[161] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 163.
[162] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 164.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

selbst das Wissen verwerten, indem sie Produktionsstätten unter eigener Regie führen. Durch den Know-how-Verkauf ziehen die etablierten Unternehmungen Neulinge und damit neue Konkurrenten an und verschärfen so durch den Wissenstransfer die Wettbewerbssituation. Die Gefahr, daß damit ihre Marktanteile zugunsten der Neulinge zurückgehen, ist dabei sehr hoch. Warum es dennoch unter bestimmten Voraussetzungen sinnvoll sein kann, solches Wissen an Neulinge zu verkaufen, liegt nach Ansicht von Stuckey in staatlichen Verboten, eigene Produktionsstätten zu errichten. Viele Marktneulinge, die sich das Wissen erfahrener Unternehmungen beschaffen, sind Betriebe in staatlichem Besitz von Entwicklungsländern. In einigen Entwicklungsländern ist ausländischen Unternehmungen aufgrund legislativer Bestimmungen eine eigene Verwertung des Wissens häufig nicht erlaubt, so daß ihnen nur der Verkauf ihres Wissens bleibt.[163]

Der Verkauf von technologischem Wissen und Produktionsmanagement-Know-how über den Markt erweist sich allerdings als problematisch, weil Kaufverträge niemals vollständig das zu handelnde Know-how erfassen können und damit Spielraum für opportunistisches Verhalten eröffnen. Dies liegt an den Eigenschaften des zu verkaufenden Know-hows. Wenn z. B. eine Aluminiumproduktion von den Spezialisten einer erfahrenen Unternehmung aufgebaut werden soll, kann ex ante nicht hinreichend genau bestimmt werden, welche Leistungen die Spezialisten zu erbringen haben, denn der Aufbau einer Aluminiumproduktion erfordert ja gerade die Anpassung von Know-how an spezifische Bedingungen, die vorerst unbekannt sind. Wären diese bekannt und wäre die Lösung in Lehrbüchern festgehalten, bräuchte nicht auf die Implementierungserfahrungen von Spezialisten zurückgegriffen zu werden, sondern die Anwendung von Lehrbuchwissen wäre ausreichend.[164] Der Kauf von Wissen, das an spezifische Umstände angepaßt werden muß, ist logischerweise immer mit Unsicherheiten in der Ausführung verbunden.

Für Anbieter sowie Nachfrager von Wissen entstehen Informationsprobleme, die Anreizprobleme zur Folge haben können, weil der Preis für das zu tauschende Gut kein ausreichender Maßstab für die Qualität bzw. den Wert des Gutes darstellt. Für den Anbieter von Wissen entsteht insofern ein Bewertungsproblem, als er die Höhe der Transferkosten nicht im voraus bestimmen kann. Er muß Mitarbeiter für den Wissenstransfer bereitstellen und weiß ex ante nicht, wie lange der Prozeß dauern wird. Der Anbieter wird stets bestrebt sein, den Übertragungsprozeß möglichst schnell zu gestalten.

Für den Nachfrager besteht ein Bewertungsproblem hinsichtlich der Transferqualität seitens des Anbieters von Wissen und häufig auch hinsichtlich der

[163] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 165.
[164] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 166.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Qualität des Wissens selbst, weil i. d. R. eine bloße Demonstration des Wissens nicht genügend Aufschluß über die eigenen Verwendungsmöglichkeiten des Wissens zuläßt. Auch kann sich der Käufer nicht sicher sein, daß der Verkäufer sein Wissen tatsächlich transferieren will. Ferner ist der Käufer an einer möglichst sorgfältig gestalteten Wissensübertragung interessiert, auch wenn sie länger als geplant dauern sollte. Verläuft der Wissenstransfer nicht erfolgreich, ist es schwierig zu bestimmen, wer dafür die Verantwortung trägt: Der Verkäufer wird immer behaupten können, daß der Käufer nicht die allgemein notwendigen Fähigkeiten besitzt, das Wissen aufzunehmen; der Käufer hingegen wird behaupten können, daß der Verkäufer keine hinreichenden Anstrengungen unternommen hat.

Zusammengefaßt ergeben sich drei Opportunismusprobleme beim Verkauf von technologischem Know-how.[165] Das erste Problem tritt vor Vertragsabschluß auf und besteht aus der Unsicherheit hinsichtlich der Qualität des Wissens. Es entsteht für den Verkäufer der Anreiz, Qualität und damit den Preis für Wissen zu überschätzen (Cheating). Preise können daher die Qualität des Wissens nicht adäquat übermitteln, mit der Folge, daß das Problem adverser Selektion entstehen kann. Das zweite Problem entsteht aus dem Anreiz zur Leistungszurückhaltung während des Transfers selbst (Shirking). Der Verkäufer von Wissen kann versuchen, nicht alle notwendigen Anstrengungen zu unternehmen, den Tauschakt so effektiv wie möglich zu gestalten. Das dritte Problem entsteht aus der Möglichkeit, den ursprünglichen Vertrag nachzuverhandeln. Der Verkäufer kann den Käufer von Wissen mit Nachforderungen zu erpressen versuchen, weil z. B. unvorhergesehene Umstände aufgetreten sind, die die Transferkosten in die Höhe treiben (Hold-up). Der Käufer kann dem Verkäufer vereinbarte Zahlungen vorenthalten, mit der Behauptung, daß der Verkäufer nicht genügend Anstrengungen beim Transfer unternommen hat und die Anlage nicht die versprochenen Leistungscharakteristika besitzt. Eine gerichtliche Klärung dieser Dispute wäre wiederum mit enormen Unsicherheiten behaftet, da eine adäquate Übermittlung des Sachverhaltes unmöglich erscheint.

Es kann daher festgehalten werden, daß aus der transaktionskostentheoretischen Perspektive der Tausch von implizitem Wissen über einen Spot-Markt aufgrund der Unvollständigkeit von Verträgen und der geschilderten Bewertungsproblematik nicht möglich ist.[166] Das notwendige Vertrauen für einen Know-how-Transfer kann durch die Gründung einer gemeinsamen Unternehmung hergestellt werden.

---

[165] Vgl. zu Shirking und Cheating-Problemen Abschnitt III.B.2. und zu Hold-up-Problemen Abschnitt III.C.1. der vorliegenden Arbeit.

[166] Vgl. z. B. *Stuckey* (1983), S. 166-168; *Hennart* (1988a), S. 366; *Munz* (1990), S. 43-44 und S. 53-55.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die These hierfür ist, daß Bewertungsprobleme in einer gemeinsamen Hierarchie eher gelöst werden können als bei einer Vertragskonstruktion und zwar aus folgenden Gründen: Beide Partner besitzen aufgrund ihrer Eigentumsrechte Kontroll- und Informationsmöglichkeiten, um das Verhalten und die Leistung des anderen zu beobachten. Durch die Zusammenarbeit kann die Unsicherheit über das Verhalten der anderen Partei reduziert werden.[167] Wenn Verkäufer und Käufer gemeinsam am Erfolg des Joint-ventures beteiligt sind, wird ein gemeinsames Interesse entstehen können. Durch die gemeinsame Einbringung von Ressourcen kann eine gegenseitige Abhängigkeit geschaffen werden, die opportunistisches Verhalten reduziert. Das Joint-venture stellt für die Beteiligten eine wertvolle gemeinsame 'Geisel'[168] dar, die bei Leistungszurückhaltung (Shirking) oder Erpressung (Hold-up) zerstört würde.[169] Beide Parteien werden tendenziell die für den Erfolg des Joint-ventures notwendigen Anstrengungen unternehmen und für beide Seiten schädliche Nachverhandlungen von Verträgen vermeiden. Es wird davon ausgegangen, daß durch gemeinsames Eigentum bestehende Interessengegensätze aus dem Weg geräumt werden können und der Spielraum für opportunistisches Verhalten eingeschränkt wird.[170]

Allerdings scheint auch aus dieser Betrachtung heraus das Joint-venture nur die *zweitbeste* Alternative darzustellen. Eine eigene Verwertung des Know-hows erweist sich als die komparativ überlegenere Alternative, weil bei einem Alleingang nur ein Akteur im Spiel ist und damit keine opportunistischen Transferprobleme entstehen können. Die *erstbeste* Alternative ist Unterneh-

---

[167] Vgl. *Kogut* (1988), S. 320-321.

[168] Der Ausdruck 'Geisel' wird hier gleichgesetzt mit einem 'Pfand'. *Williamson* hat den Begriff der „Hostages" in die Literatur eingeführt und differenziert diesen Begriff nicht. Vgl. *Williamson* (1983). *Kronman* dagegen grenzt den Begriff der „Hostages" vom Begriff des „Collateral" ab. Eine 'Geisel' stellt für den Geiselgeber einen Wert dar, während der Geiselnehmer der 'Geisel' keinen Wert beimißt. Der Geiselnehmer würde sogar notfalls die Geisel zerstören, falls der Geiselgeber seine vereinbarte Leistung nicht erfüllt. Ein 'Pfand' weist dagegen einen Wert sowohl für den Pfandgeber als auch für den Pfandnehmer auf. Daher hat der Begriff 'Pfand' bzw. „Collateral" in der Kreditliteratur eine besondere Bedeutung. „Collaterals" stellen Kreditsicherheiten dar und schützen den Kreditgeber vor Kreditausfällen. Wird der Kreditnehmer zahlungsunfähig, kann der Kreditgeber eine eigene Verwertung der Sicherheit vornehmen. Vgl. *Kronman* (1985), S. 12-18.

[169] Vgl. *Kogut* (1988), S. 321; *Buckley/Casson* (1988), S. 48-49.

[170] Folgende Zitate belegen diese Sichtweise: „Tacit knowledge will be more efficiently transferred if the transferor and the recipient are linked through common ownership." *Hennart* (1988a), S. 366.

„... but when they [the intangible assets, W.H.C.] are exchanged implicitly within a joint venture, transaction costs and risks are reduced. The reason is that, once again, joint investment in specific and durable assets provides strong incentive for cooperation that counteracts the natural conflict in arm's-length trades." *Stuckey* (1983), S. 296.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mungen allerdings bei rechtlichen Beschränkungen oder Local-content-Auflagen verwehrt.[171]

3. Diskussion der Ergebnisse

Stuckey hat mit seiner umfassenden Analyse ohne Zweifel viel zum heutigen Stand der Forschung bezüglich der Wachstumsgrenzen der Unternehmung beigetragen.[172] Allerdings wird auch deutlich, welchen Einschränkungen transaktionskostentheoretische Analysen generell unterliegen. An Stuckeys Argumentation ist bemerkenswert, daß die transaktionskostentheoretischen Elemente gleichzeitig zur Erklärung von Unternehmungen (vertikale Integration) und Kooperationen (Joint-ventures) herangezogen werden. In beiden Fällen wird *Marktversagen* als zentrale Ursache für die Gestaltung von institutionellen Arrangements angeführt.

Im ersten Fall ist es die Unmöglichkeit einer vollständigen Absorption der Produktionsmenge durch eine einzige Unternehmung, die zur Bildung von Joint-ventures führt. Die Unmöglichkeit einer kompletten Weiterverarbeitung des gesamten Outputs einer Bauxitmine wird auf externe marktliche Bedingungen zurückgeführt, in denen die Unternehmungen agieren. Reicht die Marktmacht einer einzelnen Unternehmung nicht aus, andere Unternehmungen zu verdrängen, muß auf Joint-ventures zurückgegriffen werden. Ist andererseits das Nachfragewachstum so hoch, daß der Output auch abgesetzt werden kann, oder die Marktmacht einzelner Unternehmungen groß genug, um andere zu verdrängen, sollte auf die Integrationslösung zurückgegriffen werden.

Im zweiten Fall sind es rechtliche Beschränkungen, die eine autonome und integrierte Lösung verhindern. Dadurch, daß ausländischen Unternehmungen der alleinige Markteintritt in (einige) Entwicklungsländer aufgrund von Gesetzesbestimmungen verwehrt ist, können sie nicht die erstbeste Strategie der vertikalen Integration implementieren. Damit die erfahrenen Unternehmungen dennoch am Marktwachstum partizipieren können, bleibt ihnen keine Alternative, als ihr Wissen an die Neulinge im Markt zu verkaufen. Ein Verkauf über den Markt ist aufgrund der Beschaffenheit des Gutes Wissen mit erheblichen Opportunismusproblemen verbunden. Um diese beim Wissensverkauf zu reduzieren, werden Joint-ventures gegründet, um die Anreizkonflikte zwischen den Transaktionspartnern zu mildern.[173]

---

[171] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 294-296.

[172] Vgl. auch *Stuckey/White* (1993), S. 71-83.

[173] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 162 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Beide Erklärungen von Joint-ventures setzen an *Integrationshindernissen* an, die sich weitgehend auf die Argumente 'technologische Unteilbarkeiten' und 'Skalenunterschiede' zwischen den Produktionsstufen reduzieren lassen. Beide angeführten Integrationshindernisse, die die Vorteilhaftigkeit von Joint-ventures begründen sollen, sind in Stuckeys Analyse jedoch nicht endogen aus dem Modell des Transaktionskostenansatzes abgeleitet, sondern werden *ad hoc* in das Modell eingeführt. Die Entscheidung zwischen einer internen oder kooperativen Lösung ist dann aber letztendlich auf Bedingungen zurückzuführen, die nicht im Transaktionskostenansatz explizit angesprochen und modelliert werden. Vielmehr lassen sich durch die ad hoc-Einführung neuer Erklärungsbausteine fast alle institutionellen Formen einer 'Begründung' zuführen.

Prinzipiell bestätigt sich damit Williamsons Ergebnis insofern, als sich die Effizienz von Joint-ventures nicht eindeutig aus dem Transaktionskostenansatz ableiten läßt. Nach wie vor sind Integrationslösungen den Kooperationslösungen immer überlegen, weil die Opportunismusgefahr und die Möglichkeit aufwendiger Dispute durch hierarchische Anweisungsmechanismen ausgeschaltet werden. Hinzu kommt noch, daß das Vorliegen technologischer Unteilbarkeiten sowie Skalenerträge im Transaktionskostenansatz eine zentrale Begründung für die Vorteilhaftigkeit der Integrationslösung darstellen.[174]

Andererseits konnte Stuckey zeigen, daß der Interessenantagonismus bei Vorliegen externer Integrationsbeschränkungen zugunsten einer gemeinsamen Investition zurückgedrängt werden kann und Opportunismusprobleme unter bestimmten Bedingungen nicht so bedrohlich wirken, wie vermutet. Ansonsten wäre die Stabilität der von Stuckey analysierten Joint-ventures erheblichen Problemen ausgesetzt.

Ad hoc in ein Modell eingeführte Beschränkungen können Aufschluß über das zu erklärende empirische Phänomen geben. Jedoch liefern ad hoc-Erklärungen keine endogen aus dem Modell und seinem Annahmenrahmen abgeleitete konsistente Erklärung für die Existenz von Unternehmungskooperationen, weil die Erklärung nur an den externen Restriktionen der Entscheidung ansetzt. Dennoch lassen sich aus der Analyse von Stuckey Hinweise ableiten, unter welchen Bedingungen es generell sinnvoller erscheinen könnte, auf geteilte Investitionen in Form von Unternehmungskooperationen zurückzugreifen. Insbesondere scheint die Unmöglichkeit einer Integration von Faktoren ein wichtiger Grund zu sein, warum Unternehmungen auch in Abwesenheit externer Restriktionen Investitionen geteilt durchführen.[175]

---

[174] Vgl. die Analyse in Abschnitt III.C.2. der vorliegenden Arbeit.

[175] Vgl. zu dieser These auch *Buckley/Casson* (1988), S. 40-42.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Um die Existenz von Unternehmungskooperationen im Transaktionskostenansatz modellimmanent begründen zu können, ist daher nach Integrationshindernissen *endogener* Art zu suchen. Es ist zu prüfen, ob im Transaktionskostenansatz in seiner bisherigen Form Integrationshindernisse modellierbar sind. Diese für die vorliegende Arbeit zentrale Frage soll in den folgenden Abschnitten eingehend untersucht werden. Eine Vermutung ist, daß Integrationshindernisse endogener Art im Transaktionskostenansatz enthalten sind, und zwar im Konzept der *Faktorspezifität*.

Um diese Vermutung begründen zu können, ist es notwendig, in einem ersten Schritt die Grenzen und Erweiterungsmöglichkeiten des Transaktionskostenansatzes aufzuzeigen. Darauf aufbauend kann dann in einem darauffolgenden Argumentationsschritt das Phänomen der Unternehmungskooperationen systematisch in das Modell integriert werden.

E. Grenzen transaktionskostentheoretischer Analysen

Aus der Perspektive neoinstitutionalistischer Ansätze wird im Marktversagen die zentrale Ursache für die Existenz von Unternehmungen und anderer Institutionen gesehen. Diese These ist in der Literatur allerdings nicht unwidersprochen geblieben und wird insbesondere aus methodologischer Sicht einer kritischen Diskussion unterzogen.[176] Für die vorliegende Arbeit ist die methodologische Beurteilung der neoinstitutionalistischen Ansätze nicht unbedeutend, allerdings soll hier nicht eine umfassende Würdigung der Diskussionen über die neoinstitutionalistischen Ansätze vorgenommen werden. Es wird vielmehr Wert auf die Frage gelegt, inwiefern sich neoinstitutionalistische Ansätze eignen, das empirische Phänomen von Unternehmungskooperationen zu beleuchten. Den bisherigen Ausführungen ist zu entnehmen, daß die Ansätze diesbezüglich Beschränkungen unterliegen. Es wird deshalb zusätzlich nach Erweiterungsmöglichkeiten gefragt werden, um Lösungsvorschläge unterbreiten zu können.

Um diese Fragen beantworten zu können, ist es notwendig zu klären, wodurch die Beschränkungen der neoinstitutionalistischen Ansätze hervorgerufen werden. Liegt es an einer modellimmanent angelegten Unmöglichkeit des Transaktionskostenansatzes, ähnlich dem neoklassischen Gleichgewichtsmodell, dynamische Phänomene mit Hilfe seines Instrumentariums erfassen zu können? Oder liegt die Ursache in der typischen, von Williamson und anderen

[176] Vgl. bspw. *Dugger* (1983); *Langlois* (1984); *Dow* (1987); *Schneider, Dieter* (1985); (1987a), S. 474-485; (1987b); *Terberger* (1994).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

prominenten Vertretern neoinstitutionalistischer Ansätze vorgenommenen Formulierung der Ausgangsfragestellungen und der sich daran anschließenden Argumentationen? Sollte die letztere Vermutung zutreffen, könnten möglicherweise die Beschränkungen der neoinstitutionalistischen Argumentation auf die zugrundeliegenden Formulierungen der Fragestellungen zurückgeführt werden. Daraus würde sich die Frage ergeben, ob die Beschränkungen möglicherweise von den Autoren selbst ausgehen.

In den bisherigen Abschnitten dieses Kapitels wurden die Modelle des Transaktionskostenansatzes und ihre zentralen Argumentationsbausteine sowie eine Anwendung des Modells für die Erklärung von Joint-ventures weitgehend in ihrer ursprünglichen Charakteristik aufgearbeitet. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, die Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes in seiner bisherigen Form offenzulegen. Im folgenden Teil dieses Kapitels wird die Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes in seiner bisherigen Form selbst einer Beurteilung unterzogen.

Daraus ergeben sich für die nächsten Abschnitte dieses Kapitels folgende Aufgaben: (1) die (normativen) Ziele transaktionskostentheoretischer Analysen aufzeigen; (2) die impliziten und expliziten Annahmen des Modells analysieren; (3) die Konsequenzen auf die Erklärung realer Phänomene ableiten; (4) Möglichkeiten zu systematischen Erweiterungen aufzeigen. Zu diesem Zweck wird im nächsten Abschnitt das Argumentationsschema von Williamson selbst einer Analyse unterzogen, um sich diesen Fragen zu nähern.

1. Das neoklassische Argumentationsmuster des Transaktionskostenansatzes

Im folgenden sei noch einmal die Argumentation der „fundamental transformation“[177], so wie Williamson sie beschrieben hat, dargestellt, weil anhand dieser Argumentation die zentralen Bausteine des Transaktionskostenansatzes ideal sichtbar gemacht werden können.[178]

Als Ausgangspunkt der Analyse wird eine wirtschaftliche Struktur umschrieben, die einem vollkommenem Konkurrenzgleichgewicht gleicht, so daß davon gesprochen werden kann, als ob „... in the beginning there were

[177] Eine fundamentale Transformation stellt sich dar, als „... transformation of an exchange relation from a large-numbers to a small-numbers condition during the course of contract execution.“ *Williamson* (1981), S. 1547. Vgl. auch Abschnitt III.C.1. der vorliegenden Arbeit.

[178] Vgl. im folgenden *Williamson* (1971), S. 114 ff.; (1984), S. 207 f.; (1985), S. 61-63.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

markets"[179]. Die Wirtschaftssubjekte sind im Eigentum unspezifischer Ressourcen, wie z. B. ihrer Arbeitskraft, die sie einer möglichst effizienten Verwendung zuführen möchten. Ferner stehen sie sich im Wettbewerb gegenüber und sind voneinander unabhängig, was darin zum Ausdruck kommt, daß sie freiwillig Entscheidungen über ihre Beziehungen zu anderen Akteuren treffen können. Keines der Wirtschaftssubjekte besitzt Marktmacht oder andere (unlautere) Mittel, um seine Interessen gegen den Willen anderer durchzusetzen. Wenn zwischen ihnen Vereinbarungen getroffen werden, beruhen sie auf der freiwilligen Übereinkunft von Vertragspartnern. Der Grund, warum Wirtschaftssubjekte vertragliche Vereinbarungen treffen, liegt in ihrem Wunsch nach Tausch und damit einer Besserstellung ihrer eigenen wirtschaftlichen Positionen. Tauschprozesse entstehen aufgrund von Knappheiten, deren Überwindung zu ökonomischen Vorteilen führen kann.

Die Wirtschaftssubjekte erkennen bspw., daß ihre Ressourcen durch eine Zusammenführung eine produktivere Wirkung entfalten, weil Tausch- und Spezialisierungsvorteile entstehen können. Potentielle Tauschvorteile sind allerdings nicht ohne weiteres zu erzielen, da durch die Zusammenführung von Ressourcen eine gegenseitige Abhängigkeit entstehen kann. Gegenseitige Abhängigkeiten begründen sich vor allem aus der Tatsache, daß von den einzelnen Akteuren spezifische Investitionen (z. B. das Erlernen einer spezifischen Tätigkeit, die nur in dieser einen Transaktionsbeziehung einen Wert besitzt) vorgenommen werden müssen, um tatsächlich die erwünschten produktiven Vorteile erzielen zu können.

Spezifische Investitionen sind Investitionen, die vom Vollzug und der Aufrechterhaltung der Transaktionsbeziehung abhängig sind.[180] Sobald spezifische Investitionen getätigt sind, befinden sich die Transaktionspartner nicht mehr in der ursprünglichen atomistischen Wettbewerbssituation, sondern in einer bilateralen „lock in"[181]-Situation. Alternativen, die vor der fundamentalen Transformation noch Bestand hatten, stehen den Wirtschaftssubjekten danach nicht mehr zur Verfügung, weil sie sich aneinander gebunden haben und ein Alternativenwechsel – im Sinne eines Partnerwechsels oder eines Ausweichens auf eine andere Transaktion – damit nicht mehr möglich ist. Durch die gegenseitige Bindung entstehen Abhängigkeiten der Transaktionspartner und damit gegenseitige Ausbeutungsmöglichkeiten. Diese mögliche Ausbeutungssituation nach Vollzug der Investition wird von den Akteuren vorher erkannt, so daß sie ohne zusätzliche Absicherungsleistungen nicht bereit sind, die Transaktionsbeziehung einzugehen.

---

[179] *Williamson* (1975), S. 20.

[180] Vgl. *Williamson* (1984) S. 202 ff.

[181] *Williamson* (1985), S. 53.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Man könnte auch sagen, der Markt 'versage' in diesem Moment, weil einfache Versprechen, in denen Leistung und Gegenleistung festgelegt sind, wie dies theoretisch in Spot-Marktverträgen der Fall ist, nicht in der Lage sind, das Verhalten nach der spezifischen Investition auf eine für beide Seiten sichere Basis zu stellen. Durch einfache Marktverträge kann keine vollständige Antizipation und Spezifizierung der Transaktionsbeziehung und des Verhaltens der Transaktionspartner erreicht werden, weil Leistung und Gegenleistung zeitlich auseinanderfallen bzw. weit in die Zukunft hineinreichen.[182]

Einfache vertragliche Regelungen werden zusätzlich durch Umweltunsicherheit erschwert, da die Akteure entweder nur begrenzt in der Lage sind, allen Eventualitäten Rechnung zu tragen und diese in einem Vertrag aufzunehmen, oder eine umfassende vertragliche Lösung – in Form von vollständigen Kontingenzverträgen, in denen alle möglichen zukünftigen Umweltzustände mit ihren Konsequenzen für die Transaktionsbeziehung aufgelistet sind – mit prohibitiv hohen Kosten verbunden ist.[183] Daher bleibt eine einfache vertragliche Regelung der Beziehungen zwischen den Akteuren immer unvollständig und kann nach Vertragsabschluß, entweder infolge unvorhergesehener Umweltentwicklungen oder aufgrund von der nicht exakt festgelegten Nutzung entstehender diskretionärer Handlungsspielräume, bei unterschiedlichen Situationsbewertungen der Vertragspartner zu möglichen Konflikten führen.

Es entsteht ein Dilemma zwischen höherer Produktivität und stärkerer gegenseitiger Abhängigkeit. Eine höhere Produktivität im Sinne einer höheren Spezialisierung ist mit einem höheren Risiko von Konflikten verbunden. Mögliche Konflikte zwischen den Transaktionspartnern können zum kompletten Zusammenbruch der Beziehung führen und damit zur Einbuße der höheren Produktivität. In einigen Fällen ist nicht einmal mehr der Rückzug auf die einfache Lösung in Form unspezifischer Investitionen möglich, weil die spezifischen Investitionen bei Abbruch der Beziehung völlig wertlos werden und damit keiner anderen Verwendung oder keinem anderen Verwender mehr zugeführt werden können.

An dieser Stelle tritt das zentrale Argument des Transaktionskostenansatzes hervor: Institutionen stellen *die* Lösung für die Befreiung aus sozialen Dilemmata dar, indem sie das Verhalten der Wirtschaftssubjekte gegenseitig einschränken, um es in Grenzen planbar und antizipierbar zu gestalten. Institutionen wird *per se* eine effizienzsteigernde Wirkung zugeschrieben. Durch die freiwillige Einschränkung ihres Handlungsspielraums sind die Wirtschafts-

[182] Vgl. *Williamson* (1971), S. 114 ff.

[183] Vgl. *Ouchi* (1980), S. 132 ff.; *Klein* (1980), S. 356 f.; (1983), S. 367 f.; *Williamson* (1984) S. 203-206.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

subjekte nun in der Lage, Tauschvorteile zu realisieren.[184] Wichtig ist es, glaubhafte Versprechungen („credible commitments"[185]) abzugeben, die Vertrauen in den Vollzug der Transaktion erzeugen und eine glaubhafte Bindung der Vertragspartner zueinander schaffen, um damit möglichen Konflikten vorzubeugen.

Bspw. steckt ein langfristiger Arbeitsvertrag nur die Rahmenbedingungen von Leistung und Gegenleistung ab und regelt in Maßen, welche Rechte und Pflichten dem Arbeitgeber bzw. dem Arbeitnehmer zukommen. Möglichen Ausbeutungssituationen in Unternehmungen wird z. B. durch die Schaffung langfristig gültiger Regelungen, wie Kündigungsschutz oder Mitbestimmung, entgegnet. Der gleiche Argumentationsmechanismus begegnet uns auf aggregiertem Niveau bei der institutionellen Lösung der vertikalen Integration wieder.[186] Befinden sich zwei Unternehmungen in bilateralen Monopolsituationen, entstehen gegenseitige Abhängigkeiten, die, sobald zukünftiger diskretionärer Handlungsspielraum entsteht, zu ressourcenverschwenderischen Hold-up-Situationen führen können. Dann kann es effizient sein, die Eigentumsrechte beider Unternehmungen an eine von beiden zu übertragen, um Opportunismusprobleme auszuschalten. Weil nach der Integration nun nur noch ein Eigentümer existiert, können keine Anreize zu opportunistischem Verhalten mehr bestehen. Die spezifischen Ressourcen können ohne Vertrauensprobleme ihrer effizientesten Verwendung zugeführt werden. Die gegenseitigen Abhängigkeiten sind verschwunden.

Auch die im Rahmen von Stuckey vorgenommene Analyse von Jointventures folgt diesem Argumentationsmuster.[187] Die Gründung einer gemeinsamen Unternehmung von in Konkurrenz zueinander stehenden Unternehmungen, um z. B. eine Mine zu erschließen, vermindert die Gefahr von Erpressung, weil die betroffenen Unternehmungen Eigentumsanteile an der Mine besitzen und damit die mit Eigentumsrechten verbundenen Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen können, um ihre Interessen zu wahren. Erpresserische Konflikte werden zurückgedrängt, weil Machtpotentiale zwischen den Beteiligten durch das gemeinsame Eigentum gleichmäßig verteilt werden und zu einer Stabilisierung der Beziehung führen. Die Gründung eines Joint-ventures zur Übertragung von Wissen zielt auf eine Anreizsteigerung des Wissensgebers ab. Durch die Beteiligung an einer Produktionsstätte besitzt auch der Wissensverkäufer ein Interesse an der effizienten Nutzung der Pro-

[184] Vgl. *Alchian/Woodward* (1988), S. 65 ff.
[185] *Williamson* (1983), S. 519.
[186] Vgl. *Williamson* (1971); (1979); *Klein/Crawford/Alchian* (1978).
[187] Vgl. *Stuckey* (1983), S. 149-170.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

duktionsstätte, womit die bewußte Zurückhaltung relevanten Wissens vermieden werden kann.

Institutionelle Arrangements haben somit effizienz*steigernden* Charakter und sorgen für einen wohlfahrtssteigernden Tausch und eine effiziente Allokation von Ressourcen.[188] Von Wirtschaftssubjekten freiwillig eingegangene Vereinbarungen stellen daher keine (illegitime) Ausübung von Marktmacht dar, wie bspw. die Kartellrechtsprechung suggerieren möchte, sondern sind vielmehr von der sozialen Gemeinschaft gewünscht, weil erst dadurch Tausch ermöglicht wird und damit eine Besserstellung von Individuen erreicht werden kann. Nicht wenige Argumente in Stuckeys Analyse deuten auf kollusives Verhalten der Beteiligten hin (z. B. das Kapazitätsargument[189]). Dennoch ist Stuckey der Ansicht, daß die untersuchten institutionellen Arrangements (eher) zu höherer gesamtwirtschaftlicher Wohlfahrt führen.[190]

Ähnlich der Argumentation in der Neoklassik entsprechen sich dann die Angebots- und Nachfragepläne, die sich als Ergebnis eines Wettbewerbsprozesses unter den Wirtschaftssubjekten herausstellen. In der neoinstitutionalistischen Welt ist diese Gleichgewichtssituation allerdings um Institutionen angereichert, die dafür sorgen, daß die durch Informations- und Anreizprobleme verursachten möglichen negativen externen Effekte so weit wie möglich in einer 'second-best'-Lösung internalisiert werden.[191] Tauschprozesse ohne institutionelle Absicherungen sind daher kaum noch denkbar, da bei nahezu jeder Tauschbeziehung Abhängigkeiten zwischen den Transaktionspartnern entstehen.

Williamson zielt auf eine Erklärung von Institutionen in einem Gleichgewichtsmodell hin, in dem die individuellen Handlungen aller Wirtschaftssubjekte zu einem Wohlfahrtsoptimum führen, denn nur so kann der Glaube an die Effizienz von beobachtbaren Institutionen in einem Pareto-Sinne 'nachgewiesen' werden, bei denen eine Besserstellung von Individuen ohne eine Schlechterstellung anderer erreicht wird.[192] Der Nachweis einer wohlfahrtssteigernden Funktion von Institutionen war Williamson immer ein wichtiges Anliegen, was folgendes Zitat zum Ausdruck bringt:

> „Since transaction-cost economizing is socially valued, it follows that the modern corporation serves affirmative economic purposes. But complex institutions often

---

[188] Vgl. *Williamson* (1984), S. 195 ff.

[189] Vgl. Abschnitt III.D.1. der vorliegenden Arbeit.

[190] Auch *Stuckey* sieht die Möglichkeit zu kollusivem Verhalten in Joint-ventures, tut das Argument aber rasch ab, da: „... my evidence in support of this claim is purely circumstantial." *Stuckey* (1983), S. 297.

[191] Vgl. *Terberger* (1994), S. 76; *Schmidt/Terberger* (1996), S. 400.

[192] Vgl. zum Kriterium der *Pareto*-Effizienz bspw. *Stiglitz* (1993), S. 380-386.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

serve a variety of purposes – and the corporation can and sometimes is used to pursue antisocial objectives. I submit, however, that (1) objectionable purposes can normally be recognized and dealt with separately and (2) failure to understand the main purposes of the corporation has been the source of much confusion and ill-conceived public policy."[193]

Das Ergebnis transaktionskostentheoretischer Analysen lautet: Aufgrund der Ungleichverteilung von Informationen zwischen den Wirtschaftssubjekten und der Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Umweltentwicklungen stellen Preise keine ausreichenden Maßzahlen für eine Tausch- und Produktionsentscheidung (mehr) dar. Potentielle Tauschsituationen sind von einem möglichen Zusammenbruch gefährdet. Die sog. 'first-best'-Lösung der neoklassischen Modellwelt ist in einer Welt mit Informations- und Anreizproblemen unerreichbar. Die Lösung für von Tauschproblemen gekennzeichneten Situationen stellen Institutionen dar, die durch ihre Regeln das Verhalten ihrer Mitglieder beschränken, um ihr Verhalten in Grenzen planbar zu gestalten und um damit mögliche negative externe Effekte zu internalisieren. Diese Welt entspricht dann nicht mehr der erstbesten, doch stellt sie immer noch eine 'second-best'-Lösung dar, in der die Reibungsverluste der realen Welt durch effiziente Institutionen minimiert werden.[194]

Williamson begründet seine Fokussierung auf den Tauschprozeß und damit auf die daraus entstehenden möglichen Opportunismusformen mit der Überlegung, daß durch diese Art der Modellierung das Argument der Transaktionskosten idealisierend in den Vordergrund hervortreten kann.[195] Diese Vorgehensweise entspricht vielen formalen neoklassischen Modellen, die durch eine strenge und rigide Annahmenkonstellation gekennzeichnet sind.[196] Die Vorzüge eines von der Realität abstrahierenden Modells liegen in der Möglichkeit, die entwickelten Argumente deutlich zu erkennen und einfacher hinterfragen zu können. Williamson suggeriert mit seiner Formulierung des Transaktionskostenansatzes allerdings eine sehr realitätsnahe Erfassung ökonomischer Probleme, obwohl auch er sich seiner idealisierenden Modellierung bewußt ist.[197] Die Deutlichkeit dieser idealisierenden Modellierung und damit die Konzentration auf einige wenige Argumente wird durch eine realistisch anmutende Sprache jedoch häufig in den Hintergrund gedrängt.[198]

---

[193] *Williamson* (1981), S. 1538, Fußnote weggelassen.

[194] Vgl. auch die Vertreter der Agency-Theorie z. B. *Ross* (1973), S. 138; *Jensen/Meckling* (1976), S. 327-328; *Grossman/Hart* (1983), S. 7-9 oder der Property Rights-Theorie z. B. *DeAlessi* (1983), S. 68 ff.

[195] Vgl. *Williamson* (1985), S. 2 ff.; (1991b), S. 282.

[196] Vgl. *Schor* (1991) S. 28-45 und S. 162-176.

[197] Vgl. *Williamson* (1989), S. 136; (1990), S. 63 ff.; (1991d), S. 80 ff.

[198] Vgl. *Schor* (1991), S. 168 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Da Williamson insbesondere auch an normativen Implikationen seiner Analyse interessiert ist, versucht er einerseits, den *Glauben* an die Funktionsfähigkeit von Märkten zu erschüttern, jedoch nicht soweit, daß ein staatlicher Regulierungseingriff in die Handlungen der Marktteilnehmer, z. B. durch Kartellbehörden, notwendig werden könnte. Diese (ideologische) Haltung entspricht der 'Chicago-Schule', die sich vehement gegen jede Form staatlicher Regulierung von Wirtschaftsprozessen einsetzt.[199]

Solange die Wirtschaftssubjekte sich frei entfalten können, werden sie Institutionen entwerfen und implementieren, die zu ihrem individuellen Vorteil beitragen und damit zum kollektiven Wohl aller. Auch hier kann die Nähe zur Neoklassik und insbesondere ihr *Glauben* an die (überragende) Funktionsfähigkeit freier Märkte entdeckt werden, die in vielen neoinstitutionalistischen Arbeiten anklingt.[200]

Die Nähe zur Neoklassik ist zugleich Stärke und Schwäche neoinstitutionalistischer Ansätze. Die Stärke begründet sich in der Überzeugungskraft der neuen Argumente, weil sie an alte (verinnerlichte) Argumente anknüpft und die Hoffnung auf eine nahtlose Einfügung von Institutionen in ein allgemeines Gleichgewichtsmodell nährt. Denn Institutionen blieben der Gleichgewichtsanalyse verschlossen, waren aber dennoch bei einem Blick in die ökonomische Realität nicht zu übersehen. Eine ökonomische Theorie, die nichts oder wenig über Institutionen mitzuteilen weiß, ist allerdings wenig wert, wenn diese Theorie den Anspruch erhebt, empirische Phänomene einer konsistenten Erklärung zuzuführen. Daher trifft die ökonomische Theorie nichts mehr als der Vorwurf, sie beschäftige sich vorwiegend mit „... sterile 'toy' problems that are mathematically tractable ...“[201], die keine Aussagen über die Realität erlauben. Die Integration von Institutionen in eine ökonomische Analyse war und ist eine Herausforderung an jede ökonomische Theorie.

Die Schwäche, die durch das Festhalten am neoklassischen Gleichgewichtsmodell ausgelöst wird, ist, daß weiterhin viele empirische Phänomene der Analyse verschlossen bleiben, obwohl sie prinzipiell mit der Einführung von Informations- und Anreizproblemen analysierbar wären. Allerdings wird es dann notwendig, die implizit aus der Neoklassik übernommenen Annahmen in Frage zu stellen bzw. zusätzliche Argumentationsbausteine in die Analyse zu integrieren, um sich dynamischen Phänomenen, wie Unternehmungskooperationen, zu nähern.

---

[199] Vgl. *Williamson* (1985), S. 326 und 367-373. Prominente Vertreter der 'Chicago-Schule' sind z. B. *Friedrich von Hayek*, *Milton Friedman*, *Merton Miller*. Vgl. *Samuelson/Nordhaus* (1985), S. 763 f.; *D'Aveni* (1994), S. 365-383.

[200] Vgl. z. B. *Fama* (1980), S. 289.

[201] *Jensen* (1983), S. 333, Hervorhebung im Original.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Zum Zusammenhang von Transaktions- und Produktionskosten

Institutionelle Arrangements haben, wie dargelegt, den Zweck, potentielle Tauschprobleme in der Realität zu mildern bzw. zu beseitigen. Wirtschaftssubjekte sind bestrebt, institutionelle Arrangements zu finden, die einen möglichst reibungslosen Tausch ermöglichen. Die Suche nach einem institutionellen Arrangement und die Herstellung einer Beziehung zu anderen Wirtschaftssubjekten verursachen Kosten. Die Kosten der Herstellung und der Nutzung eines institutionellen Arrangements stellen die Transaktionskosten dar.[202] Transaktionskosten verkörpern den individuellen Anteil der Akteure an den Herstellungs- und Nutzungskosten eines institutionellen Arrangements. Transaktionskosten müssen aufgewendet werden, damit Tausch- und Produktionsbeziehungen überhaupt entstehen können und in der Folge nicht von potentiellen Zusammenbrüchen aufgrund opportunistischen Verhaltens bedroht sind. Für die Wirtschaftssubjekte entsteht das Entscheidungsproblem, ein effizientes institutionelles Arrangement zu bestimmen, das Tausch- und Produktionsbeziehungen entstehen läßt und gleichzeitig in der Lage ist, Opportunismusspielräume optimal einzuschränken. Daher stehen Wirtschaftssubjekte, wie Picot es formuliert, vor folgendem Organisationsproblem:

> „Unter den Bedingungen, daß (a) Produktionstechnologie und damit Produktionskosten und -leistungen gegenüber einer Veränderung der Organisationsform invariant sind und (b) effizienzorientierter Wettbewerb zwischen den Akteuren in einer Wirtschaft stattfindet, können die Transaktionskosten als geeignetes Kriterium für die Auswahl effizienter Organisationsstrukturen dienen. Diejenige Organisationsform ist dann zu wählen, deren Transaktionskosten minimal sind."[203]

Transaktionskosten, so legt das Zitat von Picot nahe, scheinen sich von Produktionskosten trennen zu lassen und stellen den Faktorverbauch dar, der für eine effiziente Ressourcenallokation aufgebracht werden muß, weil die Wirtschaftssubjekte sich nicht mehr in der neoklassischen Welt des reibungslosen Tauschs befinden. Produktionskosten fallen bei der Herstellung von Gütern an, und die Kostenhöhe hängt von der eingesetzten Produktionstechnologie ab. Transaktionskosten sind die Kosten, die bei der Allokation der benötigten Produktionsfaktoren anfallen. Sie stellen die „... Kosten des Produktionsfaktors Organisation ..."[204] dar. Für die Produktions- und Allokationsprozesse existieren unterschiedliche Transaktionsarrangements, die sich in ihrer Kostenhöhe unterscheiden. Ein der Produktionstheorie ähnliches Optimierungskalkül wird nun gleichermaßen auf die Transaktionsbeziehung angewendet und führt zu einem transaktionskostenminimalen Arrangement. Ziel der Wirtschaftssubjekte

---

[202] Vgl. *Terberger* (1994), S. 125 ff. und S. 240-241.

[203] *Picot* (1982), S. 271.

[204] *Picot* (1982), S. 270.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ist es, das Transaktionsarrangement auszuwählen, welches bei unveränderten Produktionskosten den geringsten Ressourcenverbrauch bei der Transaktion verursacht.[205]

Damit Transaktionskosten als entscheidendes Argument für die Wahl einer Organisationsform hervortreten können, ist ein gleicher Kenntnisstand der Wirtschaftssubjekte über alle möglichen Produktionstechnologien notwendig, denn nur dann können die Wirtschaftssubjekte die kostengünstigste Transaktionsform bestimmen und implementieren. Bei dieser eher technologischen Betrachtung von Transaktionskosten wird allerdings die Informations- und Anreizproblematik neoinstitutionalistischer Ansätze ausgeblendet.[206]

Wenn alle Wirtschaftssubjekte Kenntnis aller Produktionstechnologien aufweisen und imstande sind, dasjenige institutionelle Arrangement zu implementieren, welches die geringsten Kosten verursacht, kann es dann überhaupt noch Informations- und Anreizprobleme geben? Oder anders formuliert: Wie können bei begrenzter Rationalität und asymmetrischer Informationsverteilung die Wirtschaftssubjekte Kenntnis über alle Produktions- und Transaktionsmöglichkeiten besitzen?

Wäre die Höhe der Produktionskosten tatsächlich von der Organisationsform unabhängig, dann existiert überhaupt kein Organisationsproblem, und die Probleme, die zu Reibungsverlusten in Wirtschaftsprozessen und damit zu Transaktionskosten führen, wären kaum existent. Transaktionskosten käme nur mehr eine Rolle zu, die sich kaum von Transportkosten oder ähnlichen Kostenarten unterscheiden mögen.[207] Transaktionskosten stellten sich aus dieser Betrachtung heraus nur als eine zusätzliche Kostenkategorie dar, die aufgewendet werden müßte, um Güter ihrer effizientesten Verwendung zuzuführen. Bei Konstanz von Produktionskosten macht es Sinn, die Kosten bei der Suche nach einem Geschäftspartner oder beim Aufsetzen und Formulieren eines Vertrags oder bei der Qualitätskontrolle der gehandelten Güter möglichst niedrig zu halten, um so den Gewinn aus der Transaktion maximieren zu können.

Dann kann jedoch kaum mehr ein Unterschied zwischen Transaktions- und Produktionskosten festgestellt werden, weil der 'Verbrauch' von Koordinations- oder Organisationsaktivitäten ebenfalls als Input in einen Produktionsprozeß eingeht wie andere reale Ressourcen auch. Für eine Unternehmung besteht kein Unterschied, ob sie bspw. reale Ressourcen aufwenden muß, um einen Kunden zu akquirieren, oder Rohstoffe in einem Produktionsprozeß einsetzt. Der Einsatz beider Arten von Ressourcen ist notwendig, um einen Nutzen

[205] Vgl. *Terberger* (1994), S. 127-129.
[206] Vgl. *Terberger* (1994), S. 128 f.
[207] Vgl. *Dahlman* (1979), S. 144 f.; *Terberger* (1994), S. 129 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

oder Gewinn aus dem Produktionsprozeß ziehen zu können. Für die individuelle Koordinations- und Produktionsentscheidung ist eine inhaltliche Unterscheidung in pagatorische Transaktions- und Produktionskosten völlig irrelevant.[208] Die Entscheidung für oder gegen eine kostengünstigere 'Transaktionstechnologie', wie bspw. Fax- im Vergleich zum Briefverkehr, braucht nicht auf Basis des Transaktionskostenansatzes getroffen zu werden. Beide Kostenkategorien fließen in die Kalkulation der Produktpreise und somit in die Produktionsfunktion mit ein. Eine reale Trennung von Transaktions- und Produktionskosten und ihre isolierte Messung ist daher kaum möglich.[209]

Williamson legt mit seiner Formulierung allerdings nahe, daß Transaktionskosten und Produktionskosten in der Realität tatsächlich voneinander trennbar wären. Dies führte zu der Vermutung, Transaktionskosten ließen sich auch in der Realität wirklich messen und als isolierbaren Kosteneinflußfaktor auf Produktions- und Tauschentscheidungen operationalisieren.[210] Man bräuchte nur die ex ante- und ex post-Transaktionskosten zu addieren, die sich im wesentlichen aus Vertrags- und Koordinationskosten zusammensetzten, und könnte dann die ermittelten Kosten als konkrete Entscheidungsgrundlage für die organisatorische Gestaltung von Tausch- und Produktionsbeziehungen verwenden.

Diese einseitige Sichtweise von Transaktionskosten kann allerdings auch nicht verwundern, zumal Williamson in seinen Ausführungen tatsächlich auf eine Konstanthaltung der Technologie hinweist und so tut, als ob Transaktions- und Produktionskosten sich trennen ließen. Andererseits ist sich Williamson aber schon immer bewußt gewesen, daß eine reale Trennung niemals möglich sein kann:

> „The criterion for organizing commercial transactions is assumed to be the strictly instrumental one of cost economizing. Essentially this takes two parts: economizing on production expense and economizing on transaction costs. In fact these are not independent and need to be addressed simultaneously. The study of the latter, however, is much less well developed and is emphasized here."[211]

Transaktionskosten und Produktionskosten beeinflussen sich gegenseitig, weil die Wirtschaftssubjekte sich in einer Welt mit Informations- und Anreizproblemen bewegen, und können daher nicht voneinander unabhängig sein.[212] Die spezifische Organisation der Institution in Form unterschiedlicher Anreiz- und Koordinationsmechanismen sorgt für unterschiedliche Effizienzniveaus und damit für unterschiedlich hohe Produktionskosten. Die Höhe der

---

[208] Vgl. *Goldberg* (1985), S. 398-400.

[209] Vgl. zum Versuch einer Messung von Transaktionskosten z. B. *Demsetz* (1968).

[210] Vgl. *Bössmann* (1982), S. 665; *Windsperger* (1983), S. 896 f.

[211] *Williamson* (1981), S. 1547.

[212] Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 33 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Produktionskosten ist aufgrund der Informations- und Anreizprobleme gerade nicht invariant gegenüber der Organisationsform. „Verschleiß und Verschwendung sind in erheblichem Maße Folge des Arbeitseinsatzes, der natürlich von der Organisation beeinflußt wird, – genau darin liegt ja eines der Hauptprobleme des realen Sozialismus."[213] Die Transaktionssphäre wirkt unmittelbar auf die Produktionssphäre. Gleichermaßen ist die Stabilität und Effizienz von Produktionsbeziehungen nicht unabhängig von institutionellen Absicherungen zu erreichen.

Transaktionskosten werden von den Wirtschaftssubjekten aufgewendet, um den Produktionsprozeß möglichst reibungslos und ohne Verhaltensrisiken zu gestalten. Insofern sind die Aktivitäten der Wirtschaftssubjekte darauf ausgerichtet, ihre (individuelle) Wohlfahrt zu steigern. Ob dann realer Input in Form von Zeit und Arbeitskraft in die Koordinationsaktivitäten fließt, der in einer Welt ohne Opportunismusprobleme für andere Aktivitäten eingesetzt werden könnte oder ob Verluste entstehen, weil doch noch Opportunismusprobleme innerhalb des institutionellen Arrangements bestehen bleiben bzw. ein Tradeoff zwischen zwei Opportunismusformen in Form von Hold-up oder Shirking hingenommen werden muß, läßt sich wenn, dann nur gedanklich trennen, aber niemals über Preise messen.[214]

Die Höhe von Transaktionskosten kann demnach nicht an dem realen Input für die Implementierung einer Institution gemessen werden, weil auch Opportunitätskosten in die transaktionskostentheoretische Betrachtung mit einfließen, die nicht in Preisen enthalten sein können. Ansonsten würde bei der Suche nach einem transaktionskostengünstigen Arrangement folgendes Ergebnis abgeleitet werden: „... this would yield the trivial (and incorrect) conclusion that less governance is always better."[215]

Insbesondere ist es erst *nach* Ermittlung bzw. nach Implementierung eines institutionellen Arrangements möglich festzustellen – wenn eine Messung überhaupt denkbar ist –, wie hoch die gesamten Transaktionskosten incl. ihrer Opportunitätskosten sind. Erst nach einer solchen Implementierung kann ermittelt werden, wie das institutionelle Arrangement auf die Anreizstruktur der davon Betroffenen wirkt, und erst hinterher kann festgestellt werden, wie hoch die 'verbliebenen' Transaktionskosten in Form von nicht eingedämmtem opportunistischem Verhalten sind.[216]

---

[213] *Schneider, Dieter* (1985), S. 1242.
[214] Vgl. *Terberger* (1994), S. 132 f.
[215] *Dow* (1987), S. 18.
[216] Vgl. *Terberger* (1994), S. 130 ff.; *Demsetz* (1988), S. 149.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

„Holding technology constant is a pedagogical device ...“[217], um das Argument der Transaktionskosten und damit die Faktorspezifität als die determinierende Variable für die effiziente Beherrschungsstruktur begründen zu können. Die Konstanthaltung von Technologie ist daher nur eine Argumentationshilfe, die in der Literatur allerdings, wie Terberger feststellt, für viel Verwirrung um den Transaktionskostenbegriff gesorgt hat.[218]

Schon 1979 schreibt Williamson: „As indicated, however, the object is to economize on the *sum* of production and transaction costs.“[219] Die Wirtschaftssubjekte stehen vor einem komplexen Optimierungsproblem, bei dem sie das Güterbündel ermitteln müssen, das ihre gesamten Kosten minimiert und nicht nur die Transaktionskosten. „More generally, transaction cost economics holds that price, technology, and governance structure are determined simultaneously.“[220] Wirtschaftssubjekte wenden Kosten auf, um ein institutionelles Arrangement zu implementieren, das es ihnen ermöglicht, einen Nutzen aus einer Transaktion zu ziehen, um damit ihre individuelle Wohlfahrt zu steigern. Die Steigerung der Wohlfahrt und des Nutzens der Beteiligten ist die *Ultima ratio* des Transaktionskostenansatzes, wenn nicht sogar aller neoinstitutionalistischen Ansätze.[221]

Das individuelle Kalkül der Wirtschaftssubjekte lautet daher immer Nutzen- oder Gewinnmaximierung und kann niemals Transaktionskostenminimierung lauten, wenn Transaktionskosten als realer Input aufgefaßt werden.[222] Wenn überhaupt von einem transaktionskostenminimalen Arrangement gesprochen wird, dann haben Transaktionskosten nichts mehr mit dem realen Input an Ressourcen für die Gestaltung, Errichtung und Aufrechterhaltung einer Institution zu tun, sondern beinhalten zusätzlich Opportunitätskosten sowie die möglichen Kosten, die durch Reibungsverluste im Vergleich zu einer „zero transaction costs world“[223] entstehen. „The transactions costs are an unobservable residual; they are the opportunity cost of the world not being as nice a place as it otherwise might be.“[224] Transaktionskosten beinhalten immer auch die nicht meßbaren Kosten opportunistischen Verhaltens und stellen einen Effizienzverlust im Vergleich zu einem hypothetischen Ideal ohne opportunistisches Verhalten dar. „Sie [die Transaktionskosten, W.H.C.] haben nur noch indirekt,

---

[217] *Williamson* (1988c), S. 355.
[218] Vgl. *Terberger* (1994), S. 125-134.
[219] *Williamson* (1979), S. 245, kursiv im Original.
[220] *Williamson* (1991d), S. 81.
[221] Vgl. *Terberger* (1994), S. 71-81.
[222] Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 34-35.
[223] *Goldberg* (1976), S. 45.
[224] *Goldberg* (1985), S. 399-400.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nämlich sozusagen als Kehrseite der Medaille, etwas zu tun mit dem realen Input, den das einzelne Wirtschaftssubjekt in die Herstellung von Gütern incl. der Güter mit Hilfsfunktionen, d. h. der Institutionen, leitet."[225]

Der Transaktionskostenbegriff hat demnach zwei unterschiedliche Bedeutungen und wird auch in zwei unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet:[226]

Zum einen stellen Transaktionskosten den realen Ressourcenverbrauch dar, der zur Errichtung von Institutionen von den Wirtschaftssubjekten eingesetzt werden muß, um ihre Ziele zu erreichen. Dieser Ressourcenverbrauch zur Koordinierung unterschiedlicher Aktivitäten und zur Beherrschung von Opportunismusproblemen läßt sich allerdings vom Wesen her nicht von irgendwelchen anderen Kostenarten trennen. Insbesondere lassen sie sich nicht über Preise messen, weil sie immer auch Opportunitätskosten enthalten. Diese Kosten werden genauso wie alle anderen Kosten aufgewendet, um einen Nutzen oder Gewinn aus einer Transaktion zu erzielen.

Zum anderen stellen Transaktionskosten die Abweichungen zur neoklassischen Welt des reibungslosen Tausches dar, die bei Maximierung der Wohlfahrt minimiert werden sollen. Eine Beherrschungsstruktur, die im Vergleich zu einer anderen geringere Transaktionskosten verursacht, ist eine Beherrschungsstruktur, die eine Pareto-Verbesserung nach sich zieht und damit die Wohlfahrt aller steigert, indem sie weniger Reibungsverluste verursacht. Diese Reibungsverluste zum Ideal der 'first-best-world' lassen sich aber niemals ermitteln, indem die realen Kosten für die Koordination ökonomischer Aktivitäten zusammengerechnet werden.[227]

Damit läßt sich festhalten, daß eine Trennung von Transaktions- und Produktionskosten, wenn diese den realen Verzehr für Koordinationsaktivitäten bezeichnen, kaum vorzunehmen ist. Transaktionskosten lassen sich nur gedanklich von anderen Kostenarten trennen und können bei der Analyse eine Hilfestellung gewähren, Effizienzprobleme von Institutionen zu untersuchen. Das Transaktionskostenkonzept hilft, potentielle Opportunismusprobleme zu identifizieren und zu beleuchten und leistet eine Orientierungsfunktion.[228] Der Begriff der Transaktionskosten kann als eine Metapher aufgefaßt werden, die zum Ausdruck bringt, daß Wirtschaftssubjekte sich in einer Welt mit Informations- und Anreizproblemen befinden. Die Effizienz von Institutionen wird im Hinblick auf die potentiellen Opportunismusprobleme hin unter-

---

[225] *Terberger* (1994), S. 132.

[226] Vgl. *Goldberg* (1985), S. 398-400; *Terberger* (1994), S. 132-134.

[227] Vgl. *Terberger* (1994), S. 131-134.

[228] Vgl. *Richter* (1990), S. 576-580; (1991), S. 421 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sucht.[229] Es ist vor allen Dingen die heuristische Funktion des Transaktionskostenkonzeptes, die seinen Wert ausmacht, allerdings nicht ohne Probleme, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

3. Der 'Nachweis' der Effizienz von Institutionen

Der Nachweis einer wohlfahrtssteigernden Funktion von Institutionen ist eng mit dem Transaktionskostenbegriff verknüpft. Dieser Nachweis ist nicht nur an einem positiven Wissenschaftsideal orientiert, sondern besitzt auch immer normativen Charakter. Das normative Ziel des Transaktionskostenansatzes ist in der Literatur scharf kritisiert worden, weil beobachtbare Institutionen durch die Brille des Transaktionskostenansatzes so rekonstruiert werden, als seien sie beschränkt (pareto-) effizient.[230]

Der Nachweis von Effizienz ist nur unter Rückgriff auf einen impliziten Argumentationsschritt möglich, auf dessen Grundlage die effizienten von den weniger effizienten Institutionen getrennt werden können, da ein allgemeingültiger Mechanismus zur Auslese (sozial) ineffizienter Institutionen nicht bekannt ist und vermutlich auch nie gefunden werden wird.[231] Der implizite Mechanismus, auf den der Transaktionskostenansatz immer wieder zurückgreift, ist die Metapher vom „survival of the fittest"[232]. Nur die Institutionen werden überleben, die, wie von einer „unsichtbaren Hand"[233] geleitet, im Überlebenskampf ihre Existenz bewahren, und diese sind, weil sie überlebt haben, im Vergleich zu denen, die nicht überlebt haben, die effizienteren.[234]

Der Rückgriff auf diese Metapher erlaubt es dem Transaktionskostenansatz, quasi alle beobachtbaren Institutionen einer Erklärung zuzuführen. Der Beobachter braucht praktisch nur die Funktion einer Institution zu identifizieren und

---

[229] Vgl. kritisch dazu *Schneider, Dieter* (1987b), der den Transaktionskostenansatz, aufgrund des metaphorischen Charakters von Transaktionskosten, als ungeeignet einstuft, reale Probleme lösen zu können. In der Entgegnung dazu hebt *Schmidt* die didaktische Bedeutung sowie die Orientierungsfunktion von Metaphern in der ökonomischen Theorie hervor. Metaphern stellen ein Angebot an die wissenschaftliche Gemeinde dar, mit deren Hilfe reale Phänomene eingeordnet, interpretiert und diskutiert werden können. Vgl. *Schmidt* (1987), S. 497 ff.; *Schmidt/Schor* (1987), S. 24 ff.; *Schor* (1991), S. 162-179.

[230] Vgl. *Dugger* (1983), S. 99 ff.; *Dow* (1987), S. 25 ff.; *Schneider, Dieter* (1996), S. 1108-1111.

[231] Vgl. *Schneider, Dieter* (1996), S. 1111 f.

[232] Vgl. *Jensen* (1983), S. 331, auf den sich *Williamson* (1988a), S. 573 ff. bezieht.

[233] *Smith* (1776, 1988), S. 371.

[234] Vgl. *Alchian* (1950), der schon früh auf diese Metapher zurückgriff. Vgl. auch *Fama/Jensen* (1983a), S. 301; *Fama/Jensen* (1983b), S. 327.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

kann damit auf elegante Weise eine Rationalität hineininterpretieren, die zu dem Ergebnis führt, daß die Existenz der Institution aufgrund individuell motivierter und rationaler Entscheidungen von Wirtschaftssubjekten geschaffen wurde.[235]

Allerdings wird durch die Analyse institutioneller Strukturen bzw. die Beschreibung ihrer Funktionen und ihrer Zuordnung zu bestimmten Transaktionssituationen die individuelle Entscheidung der Wirtschaftssubjekte in den Hintergrund gedrängt. Es wird dann in transaktionskostentheoretischen Ansätzen nicht mehr vom Individuum ausgehend eine Analyse der Institutionen vorgenommen, sondern es wird vielmehr von der vermuteten Funktion der Institution, die es für die betroffenen Individuen ausübt, auf ihre Effizienz geschlossen.[236] Diese Vorgehensweise verdeckt den funktionalistischen Fehlschluß in der Analyse von Institutionen. „Belief in the efficiency of observed governance structures leads to functionalist explanatory statements: governance structure X exists because efficiency requirements dictate X for transactions of type Y."[237]

Hierdurch gelingt es den neoinstitutionalistischen Ansätzen, sich einer Reihe von empirisch beobachtbaren Phänomenen zu nähern. Damit soll das 'optimale' Set an institutionellen Arrangements und eine 'optimale' Aufteilung aller produktiven Aktivitäten in einer Volkswirtschaft gefunden werden. Für eine Analyse unternehmerischer Entscheidungen ist dieser Perspektivenwechsel allerdings nicht sinnvoll, weil das Verhalten eines Unternehmers – folgt man dem methodologischen Individualismus – gerade nicht auf die Etablierung wohlfahrtsoptimaler Arrangements abzielt, sondern ausschließlich vom Streben nach einzelwirtschaftlicher Effizienz geprägt ist.[238]

Für die Rekonstruktion ökonomischer Entscheidungen gilt generell, daß es nicht sinnvoll ist, von beobachtbaren Strukturen auf ihre Effizienz zu schließen, weil damit lediglich eine effizienzorientierte Begründung des Status quo erreicht wird, ohne wirklich zu hinterfragen, inwiefern die Institution eine sozial wünschenswerte Funktion ausübt. Funktionalistische Fehlschlüsse bergen die Gefahr, eine Effizienz in Institutionen – und zwar soziale Effizienz – hineinzuinterpretieren, die sie möglicherweise nicht besitzen. Vielmehr können funktionalistische Fehlschlüsse zu einer „... new apologia for the corporate status quo ..."[239] führen, die eine wissenschaftliche Hinterfragung bestehender Institutionen verhindert oder zumindest erschwert.

---

[235] Vgl. *Tietzel* (1981), S. 221 f.
[236] Vgl. *Langlois* (1986a), S. 247-251.
[237] *Dow* (1987), S. 26.
[238] Vgl. *Schneider, Dieter* (1985), S. 1245 f.
[239] *Dugger* (1983), S. 110.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Effizienz institutioneller Arrangements kann weder in einem absoluten Sinne noch im Vergleich zu einem hypothetischen Ideal, das in einer Welt mit Transaktionskosten unbekannt ist, nachgewiesen werden, sondern immer nur im Vergleich zu einer alternativen, real existierenden oder denk- und vorstellbaren Institution und somit nur im Vergleich zu einer anderen diskreten Strukturalternative.[240] Nur in einem direkten Vergleich zweier Alternativen können die jeweiligen Stärken und Schwächen einer institutionellen Lösung sinnvoll ermittelt und diskutiert werden, und infolgedessen kann stets nur die relative Effizienz einer Institution nachgewiesen werden.

Gerade deshalb kann auf Grundlage einer institutionenökonomischen Analyse auch eine Hinterfragung und Beurteilung bestehender Institutionen vorgenommen werden, wenn nicht apriorisch Effizienz in sie hineininterpretiert wird.[241] Möglicherweise stellt sich dabei als Ergebnis der Analyse die relative Ineffizienz einer Institution heraus. Dieses Ergebnis kann dann zur intelligenten Reform bestehender Institutionen genutzt werden und somit zum Fortschritt der institutionellen Entwicklung beitragen.[242] Insofern ist die Effizienzbeurteilung einer Institution nur im Einzelfall möglich. Auch für die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit gilt, daß Unternehmungskooperationen sowohl sozial wünschenswerte als auch sozial unerwünschte Funktionen ausüben können.

4. Die Bedeutung von Opportunismus in der transaktionskostentheoretischen Erklärung von Unternehmungen

a) Die Überbetonung von Opportunismus und die Konsequenz auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen

Nachdem im letzten Abschnitt Probleme, die mit dem Begriff der Transaktionskosten und dem normativen Anspruch des Transaktionskostenansatzes verbunden sind, herausgearbeitet wurden, widmet sich dieser Abschnitt Problemen, die bei der Anwendung des transaktionskostentheoretischen Argumentationsmusters bei der Erklärung von Unternehmungen auftreten. Die herausragende Bedeutung von Opportunismusproblemen für die Erklärung und Gestaltung von Institutionen wird in transaktionskostentheoretischen Analysen immer wieder hervorgehoben. Unternehmungen werden im Transaktionskostenansatz ebenfalls als Institutionen zur Eindämmung und Beherrschung von Anreiz- und Opportunismusproblemen konzeptualisiert. Allerdings ist die

[240] Vgl. *Dahlman* (1979), S. 160 ff.
[241] Vgl. z. B. *Dow* (1993), S. 101 ff.
[242] Vgl. *Terberger* (1994), S. 259-271.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

opportunismusbasierte Erklärung von Unternehmungen in der Literatur umstritten.

In einem jüngeren Beitrag von Ghoshal und Moran wird der normative Aspekt von 'Opportunismuserklärungen' kritisiert.[243] Weil positive soziale Theorien immer auch normative Implikationen besitzen und der Transaktionskostenansatz in der Managementpraxis vielfältige Anwendung findet, bezeichnen Ghoshal und Moran den Transaktionskostenansatz als „bad for practice"[244], insbesondere bei der innerbetrieblichen Gestaltung von Koordinationsmechanismen.

Ghoshal und Moran sind der Ansicht, daß die Annahme opportunistischen Verhaltens in der Realität zu einer Überbetonung von Anreiz- und Kontrollstrukturen führt, die einen übermäßigen Einsatz hierarchischer Steuerungsinstrumente, wie Anweisungs-, Überwachungs- und Kontrollmechanismen, provoziert.[245] Infolgedessen konzentriert sich das Management zu sehr auf die Eindämmung von potentiellem opportunistischen Verhalten und vernachlässigt den Vertrauensaspekt innerbetrieblicher Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern.

Die Vernachlässigung des Vertrauensaspektes ist auf Williamsons unzureichende Unterscheidung zwischen der Annahme opportunistischen Verhaltens als einer Einstellung oder Neigung, die für jedes Wirtschaftssubjekt in gleicher Weise gilt, und dem tatsächlichen Verhalten von Wirtschaftssubjekten zurückzuführen.[246] Wenn Opportunismus als feste Annahme in die Modellierung eingeführt wird, kann das Ausmaß opportunistischen Verhaltens der Wirtschaftssubjekte nicht mehr variieren. Andererseits postuliert Williamson, daß opportunistisches Verhalten durch hierarchische Kontrollstrukturen eingedämmt und durch geeignete Instrumente verändert werden kann.[247] Insofern modelliert Williamson Opportunismus nicht nur als Annahme, sondern auch als Variable individuellen Verhaltens. Das tatsächliche Verhalten von Individuen wird durch die Situation, in der sie sich befinden, bestimmt. Damit liegt opportunistisches Verhalten nicht mehr in den Verhaltensprädispositionen der Wirtschaftssubjekte begründet, sondern ist das Ergebnis einer situativ vorgenommenen Nutzenmaximierung.[248] Die situativen Restriktionen der Wirtschaftssubjekte bestimmen das Ausmaß opportunistischen Verhaltens.

---

[243] Vgl. *Ghoshal/Moran* (1996), S. 15 ff.; *Moran/Ghoshal* (1996), S. 61 f.
[244] *Ghoshal/Moran* (1996), S. 13.
[245] Vgl. *Ghoshal/Moran* (1996), S. 22-24; vgl. auch *Hill* (1990).
[246] Vgl. *Ghoshal/Moran* (1996), S. 20-23.
[247] Vgl. z. B. *Williamson* (1981), S. 1548 f.
[248] Vgl. *Pies* (1993), S. 229.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Welche Folgen die mangelnde Unterscheidung von Opportunismus als invarianter Annahme und Opportunismus als Verhalten, das unterschiedlich intensiv sein kann, haben kann, zeigen Ghoshal und Moran an folgendem Beispiel. Die Annahme opportunistischen Verhaltens kann zu einer sich selbsterfüllenden Prognose führen.[249] Opportunistisches Verhalten von Mitarbeitern wird oft durch den übermäßigen Einsatz hierarchischer Überwachungs- und Steuerungsinstrumente erst erzeugt, weil Mitarbeiter durch eine starke Überwachung das Signal erhalten, ihnen werde nicht vertraut. Der Einsatz hierarchischer Überwachungs- und Steuerungsinstrumente mit dem Ziel, diskretionäre Handlungsspielräume von Mitarbeitern einzudämmen, führt daher konsequenterweise zu einer abnehmenden Loyalität der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmung. Die Folge ist eine verstärkte egoistische Ausnutzung der verbliebenen diskretionären Handlungsspielräume, was zu einer Zunahme opportunistischen Verhaltens führt. Um die abnehmende Loyalität und Motivation der Mitarbeiter aufzufangen und ihr entgegen zu wirken, sind Manager auf eine Erhöhung der Überwachungsintensität angewiesen. Damit verstärkt sich der 'Teufelskreis' zwischen hierarchischen Kontroll- und Steuerungsinstrumenten und opportunistischem Verhalten. Weil die Überwachung Kosten verursacht, führt der verstärkte Einsatz hierarchischer Kontroll- und Überwachungsinstrumente zu einer abnehmenden Effizienz der Unternehmung.[250]

Das Ausmaß opportunistischen Verhaltens ist sowohl von den eingesetzten Kontroll- und Sanktionsmechanismen als auch von dem damit erzielbaren Nutzen abhängig. Daher kann opportunistisches Verhalten durch geeignete Vereinbarung positiver Anreize, wie Belohnung und Motivation, vermutlich eine höhere Effizienz erlangen als der bloße Einsatz von hierarchischen Kontroll- und Steuerungsinstrumenten.[251] Die Auswahl und der Einsatz von Kontrollinstrumenten ist daher vor dem Hintergrund ihrer positiven und negativen Effekte zu treffen, die im Transaktionskostenansatz vielfach vernachlässigt werden.

Für die vorliegende Arbeit ist von Bedeutung, inwieweit opportunistisches Verhalten in Unternehmungskooperationen eingeschränkt werden kann. Wenn opportunistisches Verhalten keine Annahme mehr darstellt, sondern von den situativen Bedingungen der Kooperationspartner abhängig ist, können vermutlich Bedingungen abgeleitet werden, in denen es aus individueller Perspektive sinnvoller wird, kooperatives anstelle von opportunistischem Verhalten an den Tag zu legen.

---

[249] Vgl. *Ghoshal/Moran* (1996), S. 21-25.
[250] Vgl. *Ghoshal/Moran* (1996), S. 27 f.
[251] Vgl. *Ghoshal/Moran* (1996), S. 25 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Die Vernachlässigung wichtiger Unternehmerfunktionen

Auch Coase äußert sich skeptisch hinsichtlich einer opportunismusbasierten Erklärung von Unternehmungen, was aus seinen Ausführungen aus dem Jahre 1988 hervorgeht.[252] Coase ist der Ansicht, daß sich Märkte mit ihren Preismechanismen von Unternehmungen mit ihren Anweisungsmechanismen auf fundamentale Weise unterscheiden, dieser Unterschied aber in der transaktionskostentheoretischen Literatur regelmäßig ausgeblendet wird. Unternehmungen, so Coase, integrieren Produktionsfaktoren, um ein wettbewerbsfähiges Produkt herzustellen, wofür mehr nötig ist, als nur den Anweisungsmechanismus in der Unternehmung einzusetzen.

Daß Unternehmungen in modernen transaktionskostentheoretischen Analysen immer mit der Metapher des Anweisungsmechanismus belegt werden, ist, wie Coase meint, auf seine eigene Darstellung und Formulierung des Organisationsproblems im Artikel von 1937 zurückzuführen: „I consider that one of the main weaknesses of my article stems from the use of the employer-employee relationship as the archetype of the firm. It gives an incomplete picture of the nature of the firm. But more important, I believe it misdirects our attention."[253] Und die Aufmerksamkeit, der sich transaktionskostentheoretische Autoren wie Williamson, Alchian, Demsetz u. a. zugewendet haben, galt und gilt den mit Austauschbeziehungen verbundenen Opportunismusproblemen zwischen Akteuren, die besonders in der Arbeitnehmer-Arbeitgeberbeziehung deutlich werden.

Die Konzentration auf Opportunismusprobleme in der Bestimmung von Transaktionskosten kann nachvollzogen werden, wenn einer vollständigen Gleichsetzung der Koordinationsmechanismen von Preis und Anweisung gefolgt wird.[254] Wenn es technisch gesehen völlig irrelevant ist, ob die Herstellung eines Produktes in einer Unternehmung erfolgt oder durch unabhängig agierende Individuen, die z. B. wahllos auf dem Arbeitsmarkt zusammengestellt werden, dann kommt der Institution Unternehmung nur eine sehr passive Aufgabe zu: durch eine Vertragsgestaltung die gefährdete Effizienzsicherung bei gegenläufigen Interessen zu erreichen und Opportunismusspielräume zu begrenzen.[255]

---

[252] Vgl. *Coase* (1988), S. 40-47.

[253] *Coase* (1988), S. 37.

[254] Die Gleichsetzung von Preis und Anweisung ist *Coase* selbst zuzuschreiben, was folgendes Zitat belegt: „It is clear that these are alternative methods of co-ordinating production." *Coase* (1937), S. 388.

[255] Vgl. *Schauenberg* (1991), S. 330-336.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ein Zitat von Alchian und Demsetz fängt diese opportunismusbasierte Sichtweise ein: „The firm does not own all its inputs. It has no power of fiat, no authority, no disciplinary action any different in the slightest degree from ordinary market contracting between any two people."[256] Aus dieser Perspektive entwickeln Alchian und Demsetz die Überlegung, daß die Unternehmung ihre Existenz aus der Funktion ableitet, das Meß- und Zuordnungsproblem der Arbeitsteilung zu lösen. Die Vorteile der Arbeitsteilung liegen in der Möglichkeit, gemeinsam, d. h. in einem „Team", einen höheren Output zu erzielen als separat. Dann liegt, wie in Abschnitt III.A. dargelegt, Subadditivität der Kostenfunktionen vor.

Für Alchian und Demsetz stellt sich jedoch dann das Problem, den aus der Arbeitsteilung resultierenden gemeinsamen höheren Output den einzelnen Mitgliedern des Produktionsprozesses zuzuordnen und die Leistung des Einzelnen zu messen. Aufgrund der eingeschränkten Möglichkeit der Zuordnung von Leistung und Output haben Mitglieder einen Anreiz, ihre Leistung zu reduzieren, da die Reduzierung ihrer eigenen Leistung die Gesamtleistung nur zu einem Bruchteil reduziert. Die anderen Mitglieder des Teams kompensieren einen Teil der reduzierten Arbeitsleistung des Drückebergers. Erfolgt die Entlohnung des Teams auf Grundlage des Gesamtoutputs, würde der Drückeberger sich durch die Leistungsreduzierung besser stellen, da er in Relation zu seiner geleisteten Arbeit ein im Vergleich zu seinen Teamkollegen höheres Gehalt erzielt.

Durch das so aufgetretene Shirking-Problem entstehen externe Effekte, die, solange sie unentdeckt bleiben, im Team sozialisiert werden. Eine Möglichkeit zur Lösung des Shirking-Problems liegt in der Verhaltensüberwachung der einzelnen Teammitglieder. Wenn durch die Verhaltensbeobachtung die jeweilige Grenzproduktivität ermittelt werden kann und die Entlohnung sich danach richtet, hat kein Mitglied mehr ein Interesse, Leistung zurückzuhalten, da es sich selbst schädigen würde. Aber die Überwachung von Verhalten verursacht Kosten, sog. „monitoring costs"[257], die von jemandem zu tragen sind. Dieser wird nur bereit sein, die Überwachungskosten zu tragen, wenn er eine entsprechende Entlohnung dafür erhält. Genau an dieser Stelle führen Alchian und Demsetz den Unternehmer ein, der für die Überwachung seiner Mitarbeiter den Residualgewinn aus der höheren Produktivität der Team-Produktionsfunktion erhält.[258]

Aber gerade an diesem Artikel von 1972 kann die einseitige Betrachtung der Unternehmung, die vielen transaktionskostentheoretischen Analysen gemein

[256] *Alchian/Demsetz* (1972), S. 777.
[257] *Alchian/Demsetz* (1972), S. 780.
[258] Vgl. *Alchian/Demsetz* (1972), S. 781-783.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ist, festgemacht werden. In diesem Artikel fehlt ein Argumentationsbaustein zu einer umfassenden Theorie der Unternehmung, wie Demsetz in einer Kritik an seiner eigenen Argumentation aus dem Jahre 1972 (zusammen mit Alchian) selbst beklagt:

> „The reason for firm-like production is to be found in the special productivity it offers in some circumstances. Alas, although Alchian and Demsetz make this clear, they fail to discuss the sources of this special productivity. Abating the cost of shirking helps explain the firm's inner organization but provides no rationale for the firm's existence."[259]

Ähnlich äußert sich Coase über seinen Artikel aus dem Jahre 1937, in dem ebenfalls ein Argumentationsbaustein fehlt, der die Koordinationsvorteile von Unternehmungen im Vergleich zum Markt und zu anderen Unternehmungen zu erklären hilft.[260] Daher wurde auch immer wieder der Vorwurf erhoben, daß das Transaktionskostenkonzept wenig 'operational' und sogar tautologisch[261] erscheint. Das Ziel von Coase war es, die Existenz von Unternehmungen auf Transaktionskosten von Markthandlungen zurückzuführen, was ihm auch gelungen ist. Die Frage nach dem entscheidenden Vorteil unternehmungsinterner Koordination hat er allerdings nicht beantwortet.

Die Begründung für die Existenz einer Unternehmung ausschließlich in der Überwachungsfunktion ihrer Mitarbeiter zu sehen, führt daher zu einer vollständigen Vernachlässigung der produktiven und wertschaffenden Funktion von Unternehmern.

> „As a consequence of this concentration on the firm as a purchaser of the inputs it uses, economists have tended to neglect the main activity of a firm, running a business. And this has tended to submerge what to me is the key idea in 'The Nature of the Firm': the comparison of the costs of coordinating the activities of factors or production within the firm with the costs of bringing about the same result by market transactions or by means of operations undertaken within some other firm."[262]

Es sind also die nicht identifizierten Quellen der speziellen Produktivität von Unternehmungen, die in den transaktionskostentheoretischen Analysen fehlen, um die Existenz von Unternehmungen umfassend begründen zu können. Eine solche Begründung ist allerdings m. E. nach auch nicht so einfach zu finden, da die vorherrschende ökonomische Theorie auf der Grundlage preistheoretischer und damit neoklassischer Grundlagen entstanden ist. Grundlage neoklassischer

---

[259] *Demsetz* (1988), S. 152.

[260] Vgl. *Coase* (1988), S. 40-47. „In 'The Nature of the Firm' the job was only half done – it explained why there were firms but not how the functions which are performed by firms are divided up among them." *Coase* (1988), S. 47, Hervorhebung im Original.

[261] Vgl. *Alchian/Demsetz* (1972); *Williamson* (1988b), S. 65.

[262] *Coase* (1988), S. 38, Hervorhebung im Original.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Modelle ist die vollkommene Information über alle relevanten Tatbestände und damit auch über die verfügbaren Produktionstechnologien.

Stattdessen bleibt die Funktion eines Unternehmers im Sinne eines „Entrepreneurs" im Transaktionskostenansatz unterbelichtet. Unternehmungen sind in Situationen, die von Wandel und Unsicherheit gekennzeichnet sind, auf Entscheidungen und Beurteilungsvermögen („judgment"[263]) des Top-Managements angewiesen, um sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.[264] Denn, wie Williamson immer wieder von Hayek zitiert[265]: „... economic problems arise always and only in consequence of change ..."[266]. Wie eine Unternehmung sich an veränderte Rahmenbedingungen anpaßt, wird im Transaktionskostenansatz nur vage angesprochen. Unternehmungen zeichnen sich zwar dadurch aus, „die bewußten, planvollen und zweckgerichteten Bemühungen, anpassungsfähige interne Koordinationsmechanismen zu errichten ..."[267]. Welche Anpassungsentscheidungen das Top-Management treffen muß, wird jedoch nicht thematisiert, sondern als gegeben angenommen.

Damit berücksichtigt eine Theorie der Unternehmung, die allein auf Opportunismusüberlegungen aufgebaut ist, Probleme, die aus Wandel und Unsicherheit entstehen, nur unvollständig. In Situationen, die sich rasch verändern, sind Unternehmungen auf Innovationen in Form neuer Produkte oder verbesserter Produktionsprozesse angewiesen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Nur dann sind Unternehmungen in der Lage, auf veränderte Rahmenbedingungen adäquat zu reagieren. Darauf haben schon Schumpeter und Knight hingewiesen.[268] Schumpeter hat die innovative Funktion eines Unternehmers in einem kapitalistischem System betont, während Knight die Entscheidungsfindung in Situationen unter Unsicherheit herausgestellt hat.

Auch Williamson ist sich bewußt, daß der Transaktionskostenansatz mit der Betonung von opportunistischem Verhalten nur reduzierte Aussagen zu innovativen Aktivitäten einer Unternehmung treffen kann, weil in innovativen Aktivitäten ein „farsighted-contracting setup"[269] aufgrund der inhärenten Unsicherheit von Innovationen von vornherein unmöglich ist. Innovationen sind mit nicht kontrahierbaren Aktivitäten verbunden, die unter „judgment" und

---

[263] *Knight* (1921), S. 211. Vgl. zu den möglichen Verbindungen zwischen *Knights* und *Coases* Unternehmerkonzeption *Langlois/Cosgel* (1993).

[264] Vgl. zur Bedeutung unternehmerischer Ideen auf den Innovationsprozeß *Schneider. Dietram* (1991), S. 349-363.

[265] Vgl. *Williamson* (1991b), S. 277.

[266] *Von Hayek* (1945), S. 523.

[267] *Williamson* (1991a), S. 19.

[268] Vgl. *Schumpeter* (1952), S. 99 ff.; *Knight* (1921), S. 264 ff.

[269] *Williamson* (1996), S. 50.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

„entrepreneurship" subsumiert werden können. Beurteilungsvermögen und Unternehmertum werden von Knight als zentrale Begründung für die Existenz von Unternehmungen angesehen.[270]

Der Transaktionskostenansatz ist in seiner heute gebräuchlichen Form aufgrund seines eingeschränkten Unternehmerbildes nicht in der Lage, Innovationen als Beweggrund für die Existenz einer Unternehmung zu konzeptualisieren.[271] Da Innovationen häufig eine Begründung für die Existenz von Unternehmungskooperationen darstellen, soll dieses Defizit in der vorliegenden Arbeit angegangen werden. Dazu ist es zunächst im folgenden Abschnitt notwendig, eine weitere Beschränkung herauszuarbeiten, die aus der statischen Vorgehensweise im transaktionskostentheoretischen Rahmen resultiert.

5. Die systematische Ausblendung von Produktionskostenunterschieden und die Konsequenzen für die Analyse von Institutionen

Auch Demsetz, einer der prominenten Vertreter und Mitbegründer der Neoinstitutionenökonomik, äußert sich in letzter Zeit zunehmend kritischer hinsichtlich der universellen Anwendbarkeit des Transaktionskosten- und des Spezifitätsargumentes. „A more complete theory of the firm must give greater weight to information cost than is given either in Coase's theory or in the theories based on shirking and opportunism"[272]. Damit stellt sich Demsetz explizit der Kritik an seinem 1972 zusammen mit Alchian veröffentlichten Artikel, der die „measurement branch"[273] der Transaktionskostenökonomik begründete.[274]

Demsetz ist wie Coase der Auffassung, daß die Existenz einer Unternehmung nicht ausschließlich auf Grundlage von Opportunismusüberlegungen begründet werden kann. Die Integrationsentscheidung – als Grundlage für die Erklärung der Existenz von Unternehmungen – hängt von weiteren Faktoren

---

[270] Vgl. *Knight* (1921), S. 271 ff. und die Diskussion bei *Langlois* (1993), S. 13-20.

[271] Vgl. *Williamson* (1993c), S. 43 f.; (1996), S. 51.

[272] *Demsetz* (1988), S. 141. Vgl. auch *Dahlman* (1979), S. 147 f., der schon früh darauf hingewiesen hat, daß die Existenz von Transaktionskosten vornehmlich auf „lack of information" zurückzuführen ist.

[273] Vgl. zur Einteilung der Transaktionskostenökonomik in eine „measurement branch", die mit den Arbeiten von *Alchian/Demsetz* (1972) und *Cheung* (1983) verbunden ist, und eine „governance branch", die mit *Williamsons* Arbeiten verbunden ist, *Alchian/Woodward* (1988), S. 66.

[274] Vgl. zur Kritik am Artikel von *Alchian/Demsetz* (1972) auch *Alchian* (1984), S. 37 ff. und *Alchian/Woodward* (1987), S. 110 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ab. Auf Basis der Kritik von Demsetz kann im folgenden der *statische* Charakter des Transaktionskostenansatzes herausgearbeitet werden.

Demsetz' Kritik bezieht sich auf zwei Problembereiche bei der Anwendung des Transaktionskostenansatzes zur Erklärung von Integrationsentscheidungen. (1) Er ist der Ansicht, daß Kosten und Nutzen unterschiedlicher Koordinationsformen nicht ausreichend berücksichtigt werden. (2) Als Folge dieser mangelnden Unterscheidung vernachlässigt der Transaktionskostenansatz unterschiedliche Kosten- und Wettbewerbspositionen von Unternehmungen als mögliche Begründung für Integrationsentscheidungen.

Im folgenden werden die Konsequenzen dieser beiden Problembereiche des Transaktionskostenansatzes auf die Analyse von Institutionen in fünf Abschnitten herausgearbeitet. In III.E.5.a) wird die Notwendigkeit einer konsequenten Berücksichtigung aller relevanten Kostenkategorien für die Analyse von Institutionen aufgezeigt. Danach wird in III.E.5.b) anhand eines 'Klassikers' demonstriert, daß eine umfassende Berücksichtigung aller relevanten Kostenkategorien in vielen transaktionskostentheoretischen Modellierungen unterbleibt. In III.E.5.c) werden die impliziten Argumentationsbausteine 'klassischer' transaktionskostentheoretischer Modellierungen herausgearbeitet. Im daran anschließendem Abschnitt III.E.5.d) wird anhand von zwei Beispielen gezeigt, wie sich transaktionskostentheoretische Standardergebnisse verändern, wenn nicht auf Grundlage der impliziten Argumentationsbausteine argumentiert wird. In Abschnitt III.E.5.e) wird diskutiert, welcher Vergleichsmaßstab zur Effizienzbeurteilung von Unternehmungen sinnvoll ist.

a) Die unzureichende Berücksichtigung von Transaktions- und Managementkosten zur Beurteilung von institutionellen Arrangements

In fast allen transaktionskostentheoretischen Analysen werde nicht wirklich zwischen den Vor- und Nachteilen von unterschiedlichen Beherrschungsstrukturen unterschieden.[275] Diese mangelhafte Unterscheidung sei, so Demsetz, auf einen unzureichenden Vergleich zwischen Transaktions- und Organisationskosten zurückzuführen. Um diesen Aspekt zu verdeutlichen, nimmt Demsetz in Anlehnung an Coase die 'alte' Aufteilung der Kosten zum Transfer und zur Organisation von Verfügungsrechten im Sinne der Allokation von Ressourcen vor.[276] Transaktionskosten sind die Kosten, die auf Märkten zwischen Unter-

[275] Vgl. *Demsetz* (1988), S. 144-150. Diese Kritik wird auch von Vertretern der Property Rights-Theorie erhoben. Vgl. *Grossman/Hart* (1986), S. 692 ff. und *Hart* (1995), S. 6 f. und 27 f.

[276] *Demsetz* grenzt sich von *Williamsons* Terminologie der „governance costs" ab, die seiner Meinung nach keinen Erkenntnisfortschritt erlaubt, weil sie eine Unterschei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nehmungen anfallen, während Management- oder Organisationskosten[277] die Kosten sind, die in Hierarchien anfallen. Demsetz entwickelt seine Kritik aus der Sicht einer Unternehmung, die vor dem 'klassischen' Entscheidungsproblem steht, ein Gut zu kaufen oder es selbst herzustellen. Nur wenn eine eindeutige Zuordnung der Kosten zu unterschiedlichen Koordinationsformen möglich ist, kann eine sinnvolle Entscheidung zwischen institutionellen Alternativen getroffen werden.

Wie in Abschnitt III.E.2. gezeigt werden konnte, beinhalten die relevanten Kosten der unterschiedlichen Koordinationsformen neben den unmittelbar meßbaren Bestandteilen immer auch nicht meßbare Kosten:[278] Auf Märkten fallen neben den meßbaren Transaktionskosten auch nicht meßbare Cheating-Kosten an, weil weiterhin opportunistisches Verhalten aufgrund von Qualitätsunsicherheiten unentdeckt bleiben kann, das durch die institutionelle Lösung nicht eingedämmt werden kann. In Hierarchien fallen neben den Managementkosten auch nicht meßbare Kosten an, die aus verbliebenem Shirking entstehen. Opportunistisches Verhalten wird durch die unterschiedlichen Koordinationsformen nicht eliminiert, sondern in seiner Wirkung verändert. Unterschiedliche Koordinationsformen weisen daher unterschiedliche Auswirkungen auf die Anreize der Betroffenen auf, was in transaktionskostentheoretischen Analysen häufig zu wenig berücksichtigt wird.[279]

Um entscheiden zu können, welche der beiden Koordinationsformen gewählt wird, ist ein Vergleich zwischen der jeweiligen Kosten- und Nutzenhöhe vorzunehmen. Das Standardergebnis des Transaktionskostenansatzes

---

dung hinsichtlich verschiedener Koordinationsformen erschwert. Vgl. *Demsetz* (1988), S. 144-145.

[277] *Demsetz* (1988) benutzt den Begriff „management costs", während *Coase* (1937) den Begriff „organisation costs" verwendet. Beide Begriffe bezeichnen Kosten der hierarchischen Koordination und können daher in der vorliegenden Betrachtung synonym verwendet werden.

[278] Vgl. dazu auch *Hennart* (1993), S. 531 ff., der auf die Forderung von *Demsetz* (1988) nach einer exakten Unterscheidung der verschiedenen Kosten eingegangen ist und einen erweiterten Kostenbegriff (incl. Opportunitätskosten) vorschlägt. Allerdings bleibt auch *Hennart* dem statischen Charakter des Transaktionskostenansatzes verhaftet. Vgl. zu einer Kritik an *Hennart* (1993) auch *Madhok* (1996), S. 577-582.

[279] Ein Beispiel für die ungenügende Berücksichtigung unterschiedlicher Anreizwirkungen verschiedener institutioneller Arrangements findet sich in folgendem Zitat: „Vergleicht man die Alternativen einer vertikalen Integration mit denen kurzfristiger Verträge, so wird im Integrationsfall die Höhe der Opportunitätskosten, die aus opportunistischem Verhalten entstehen, niedriger ausfallen als im Fremdbezugsfall." *Benkenstein/Henke* (1993), S. 81. In dieser Aussage bleiben die unternehmungsinternen Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten, wie Shirking, unberücksichtigt. Implizit wird von *Benkenstein* und *Henke* angenommen, daß die unternehmungsinternen Opportunismusprobleme in allen Unternehmungen gleich hohe Kosten verursachen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

lautet (vgl. Abschnitt III.B. dieser Arbeit): Sind die Transaktionskosten höher als die Managementkosten, ist die Hierarchie effizienter und vice versa.

Eine Trennung in Transaktions- und Managementkosten ist, wie oben gezeigt werden konnte[280], allerdings real kaum vorzunehmen, sondern stellt eher einen didaktischen Kunstgriff dar,[281] weil auch bei Annahme einer substitutiven Beziehung zwischen Markt und Hierarchie beide Kostenarten durch die Nutzung beider Koordinationsformen anfallen werden. Versucht man bspw., eine Entscheidung zwischen dem Kauf eines Gutes und dessen Eigenfertigung vorzunehmen, wird deutlich, daß bei der Eigenfertigungsalternative genauso Transaktionskosten anfallen wie bei der Fremdbezugsalternative, da die Inputfaktoren zur Herstellung des betroffenen Gutes auf Märkten beschafft werden müssen.[282] Insofern fallen diese Transaktionskosten, wie der Transaktionskostenansatz nach Williamson suggeriert, bei der Eigenfertigung nicht weg.

Der Beschaffungsvorgang unterscheidet sich bei beiden Alternativen nur insofern, als daß zum einen Inputfaktoren zur internen Weiterverarbeitung und zum anderen die benötigten Güter in (fast) gebrauchsfertigem Zustand gekauft werden können. Wie sieht nun ein relevanter Vergleich zwischen den Alternativen aus? Reicht es aus, die Transaktionskosten der Faktorbeschaffung mit den Transaktionskosten, die bei der Beschaffung fertiger Güter anfallen, zu vergleichen? Sicherlich nicht, denn eine Unternehmung, die nun Güter in Eigenregie fertigt, die sie vormals fremdbezogen hatte, muß Managementkosten aufwenden. Managementkosten fallen jedoch auch beim Fremdbezug an, nur sind das die Managementkosten des Lieferanten, die sich implizit im Produktpreis niederschlagen.

Daher ist die Frage nicht die, um im Argumentationsrahmen von Coase zu bleiben, ob die Managementkosten höher sind als die Transaktionskosten, sondern, ob sich die Summen aus Management- und Transaktionskosten zwischen beiden Alternativen sich der Höhe nach unterscheiden. Ein sinnvoller Vergleich zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug muß daher zumindest an den Summen aus Management- und Transaktionskosten ansetzen, die bei beiden Koordinationsformen anfallen.[283]

Aber selbstverständlich reicht die alleinige Berücksichtigung von Transaktions- und Managementkosten nicht aus, weil eine weitere Kostenkategorie

---

[280] Vgl. Abschnitt III.E.2. der vorliegenden Arbeit.

[281] Auch in der folgenden Argumentation wird von einer gedanklichen Trennbarkeit der verschiedenen Kostenkategorien ausgegangen, um die Beschränkungen des Transaktionskostenansatzes in seiner traditionellen Form exemplifizieren zu können.

[282] Vgl. *Demsetz* (1988), S. 145.

[283] Vgl. *Demsetz* (1988), S. 145 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

anfällt, die bislang unberücksichtigt geblieben ist: die Produktionskosten.[284] Daher muß ein Effizienzvergleich zwischen zwei Koordinationsalternativen an den Summen aus Transaktions-, Management- und Produktionskosten ansetzen.

Hier stellt sich die Frage: Finden in den Analysen der prominenten Vertreter diese drei Kostenkategorien ausreichende Berücksichtigung? Um diese Frage beantworten zu können, ist es notwendig, die Argumentationsweise im Transaktionskostenansatz noch einmal kurz zu skizzieren, was im folgenden anhand des berühmten Artikels von Klein, Crawford und Alchian zur Erklärung der vertikalen Integration geschieht.[285] Dieser Artikel zählt wohl zu den 'Klassikern' und ist insofern ein gutes Beispiel für die Argumentationsweise im Transaktionskostenansatz.

b) Die 'klassische' transaktionskostentheoretische Vorgehensweise

Klein, Crawford und Alchian setzen am Problem spezifischer Faktoren und der daraus resultierenden Hold-up-Gefahr an. Nachdem z. B. ein Lieferant in spezifische Produktionsfaktoren investiert hat, mit denen vorwiegend oder ausschließlich Produkte für einen Abnehmer produziert werden können, entsteht aus Sicht des Lieferanten gegenüber dem Abnehmer eine einseitige Abhängigkeit. Der Abnehmer kann den Lieferanten nach erfolgter Investition um den appropriierbaren Teil seiner Quasi-Rente berauben. Die *Quasi-Rente* stellt sich als Differenz zwischen dem Schrottwert eines Faktors und dem darüber hinaus erzielbaren Wert dar.[286] Der *appropriierbare* Teil der Quasi-Rente stellt die Differenz des Wertes dar, den Faktoren in ihrer *erstbesten* und *zweitbesten* Verwendungsalternative erzielen können. Je höher die Spezifität der Faktoren ist, desto höher ist der appropriierbare Teil der Quasi-Rente und desto lohnender und wahrscheinlicher wird eine Ausbeutung durch den Abnehmer.[287]

---

[284] Vgl. *Demsetz* (1988), S. 146.

[285] Vgl. *Klein/Crawford/Alchian* (1978).

[286] Eine allgemeinere Definition der Quasi-Rente findet sich bei *Stiglitz*: „Economists sometimes use the term 'quasi-rents' to describe payments for the use of buildings or other factors that are inelastically supplied in the short run, but elastically supplied in the long run." *Stiglitz* (1993), S. 358, Fußnote 1, Hervorhebung im Original. *Stiglitz'* Definition orientiert sich enger an dem ursprünglichen Begriffsverständnis von *Marshall*, die lautet: „... the term *Quasi-rent* will be used in the present volume for the income derived from machines and other appliances for production made by man. That is to say, any particular machine may yield an income which is of the nature of a rent ..." *Marshall* (1890, 1959), S. 63, kursiv im Original. Spezifische Produktionsfaktoren erzielen einen Preis, der ausschließlich von der Faktornachfrage bestimmt ist, auch wenn ihr Angebot lediglich vorübergehend vollkommen unelastisch ist.

[287] Vgl. *Klein/Crawford/Alchian* (1978), S. 298.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Da die Ausbeutungswahrscheinlichkeit mit höherer Faktorspezifität zunimmt, ist eine Marktlösung in Form von Verträgen mit steigenden Transaktionskosten verbunden, so daß Klein, Crawford und Alchian daraus folgern: „Hence, *ceteris paribus*, we are more likely to observe vertical integration."[288] Die vertikale Integration sei unter den Bedingungen hoher Spezifität, so Klein, Crawford und Alchian, im Vergleich zu einer Marktlösung das effizientere Arrangement und zwar im Hinblick auf alle relevanten 'Costs' und 'Benefits'. Die Frage, die sich hier allerdings stellt, ist: Welche impliziten Annahmen verbergen sich hinter der 'Ceteris-paribus-Klausel' in der Modellierung von Klein, Crawford und Alchian?

c) Die impliziten Annahmen der 'klassischen' Argumentation

Unter der Annahme, daß mit Transaktions-, Management- und Produktionskosten alle entscheidungsrelevanten Kosten erfaßt sind, kann die gestellte Frage folgendermaßen beantwortet werden:[289]

(1) Klein, Crawford und Alchian nehmen (implizit) an, daß die vertikale Integration keine zusätzlichen Managementkosten verursache, bzw. die eigenen Managementkosten genauso hoch seien wie die der vormals unabhängig agierenden Produktionsstufe, obwohl die Unternehmung vergrößert wird. Insofern beachten Klein, Crawford und Alchian nicht, daß das Management einer größeren Unternehmung eventuell höhere Managementkosten verursacht, weil eine größere Unternehmung aufgrund von Überwachungsproblemen mehr internen Opportunismusproblemen, z. B. in Form von Shirking, ausgesetzt sein kann als eine kleinere Unternehmung.[290]

(2) Klein, Crawford und Alchian nehmen weiterhin (implizit) an, daß die vertikale Integration nicht zu höheren Produktionskosten führe, sondern die integrierte Produktionsstufe mit derselben Produktionseffizienz weitergeführt werden könne wie bisher. Insofern gehen sie davon aus, daß alle Produktionstechnologien zwischen Unternehmungen gleich verteilt oder zumindest frei erhältlich seien.

Nur bei Konstanz bzw. Identität der Management- und Produktionskosten zwischen zwei alternativen Koordinationsformen ist eine Reduktion der Entscheidung auf Transaktionskosten als relevante Größe möglich. Ansonsten ist

---

[288] *Klein/Crawford/Alchian* (1978), S. 298, kursiv im Original.

[289] Vgl. *Demsetz* (1988), S. 146.

[290] Vgl. zu Opportunismusproblemen nach erfolgter vertikaler Integration Abschnitt III.C.3. der vorliegenden Arbeit.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

das Ergebnis von Klein, Crawford und Alchian nicht aufrechtzuerhalten. Diese Vorgehensweise ist jedoch exemplarisch für die Vorgehensweise in den meisten neoinstitutionalistischen Untersuchungen und weist daher folgende Schwäche auf:

Im Transaktionskostenansatz wird in aller Regel (implizit) mit der Annahme argumentiert, jede Unternehmung habe Zugang zu jeder Produktionstechnologie und könne auch tatsächlich das Effizienzniveau vergleichbarer Unternehmungen bei Einsatz der gewählten Technologie realisieren.[291] Diese Annahme wurde aus der neoklassischen Welt in die neoinstitutionalistische Welt 'hinübergerettet', damit weiterhin ein funktionsfähiger Markt als Alternative für die Markt-oder-Hierarchie-Entscheidung offensteht. Ob die Allokation von Ressourcen über Märkte oder innerhalb von Unternehmungen erfolgt, ist – technisch gesehen – völlig identisch, weil alle benötigten Faktoren auf Märkten grundsätzlich beschaffbar sind.

Es existiert kein qualitativer Unterschied zwischen der Allokationsleistung des Marktes und der der Unternehmung. Unternehmungen stellen sich als allgemein zugängliche Produktionsfunktionen dar, die aus homogenen Faktoren homogene Produkte herstellen. Folglich berücksichtigt der Transaktionskostenansatz Unterschiede hinsichtlich der Managementfähigkeiten ebensowenig wie mögliche Unterschiede in den Kostenstrukturen von Unternehmungen. Damit blendet der Transaktionskostenansatz systematisch Unterschiede zwischen Unternehmungen aus und modelliert Integrationsentscheidungen unvollständig.

Es stellt sich heraus, daß Informationen in bezug auf die Produktionstechnologien einer Volkswirtschaft auch aus Sicht der Transaktionskostenökonomik als frei erhältlich und symmetrisch verteilt modelliert werden. Was die andere Unternehmung kann, kann die eigene ebenso gut, so daß die Produktionskosten bei der 'Make-or-buy'-Entscheidung unerheblich werden.[292] Für eine Integrationsentscheidung ist daher nur die Summe aus Transaktions- und Managementkosten der Alternativen entscheidend. Der Transaktionskostenansatz vernachlässigt die Heterogenität von Unternehmungen und kann daher, wie Williamson selbst zugibt, als statischer Ansatz für Gleichgewichtslösungen bezeichnet werden.[293]

Der Transaktionskostenansatz weist an dieser Stelle einen Bruch in seiner Argumentation auf, der zwar von Williamson erkannt wird, aber von ihm heruntergespielt wird. Die Frage bleibt bestehen: Wenn Individuen nur eine

---

[291] Vgl. zur Annahme gleichverteilter Technologien in der neoklassischen Theorie *Tirole* (1988), S. 6 ff.

[292] Vgl. *Demsetz* (1988); S. 148 ff.

[293] Vgl. *Williamson* (1985) S. 79 f.; (1988c), S. 356 ff.; (1992), S. 337; (1993a), S. 56 f.; (1993c), S. 43.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

begrenzte Rationalität aufweisen, wie können sie dann über alle Produktionsmöglichkeiten informiert sein?[294] Ein Zitat von Langlois fängt die Problematik statischer Ansätze[295] treffend ein:

> „Most theories of internal organization, Williamson's included, are static theories in an important sense. They take the circumstances of production as given and investigate comparatively the properties of market-contract arrangements, internal organization, and sometimes other modes of organization. What happens, however, when the technologies of production – and perhaps other environmental factors – are changing rapidly?"[296].

d) Die Aufhebung der impliziten Annahmen und die Konsequenzen für die Standardergebnisse des Transaktionskostenansatzes

Im folgenden wird aufgezeigt, wie sich die Standardergebnisse des Transaktionskostenansatzes verändern, wenn Management- und Produktionskosten nicht mehr unberücksichtigt bleiben. Zwei Fälle sind dabei besonders interessant, weil sie der transaktionskostentheoretischen Logik auf den ersten Blick zu widersprechen scheinen.[297]

(1) Im ersten Fall wird die Entscheidungssituation einer Unternehmung betrachtet, die beabsichtigt, bestimmte Inputfaktoren zu beschaffen. Es wird angenommen, daß viele vergleichbare Lieferanten die Inputfaktoren zu produzieren imstande sind. Daher kann davon ausgegangen werden, daß der Markt gut funktioniert, weil die Gefahr, durch einen Lieferanten ausgebeutet zu werden, gering ist. Würde sich ein Lieferant opportunistisch verhalten, könnte die Unternehmung den Lieferanten – unter Berücksichtigung von Wechselkosten – gegen einen anderen ersetzen.

Das Standardergebnis des Transaktionskostenansatzes in diesem Fall ist eindeutig: Der Fremdbezug ist effizienter als die Eigenfertigung, weil keine oder geringe Transaktionskosten anfallen, während in der eigenen Unternehmung Management- und Produktionskosten aufgewendet werden müssen. Allerdings bleibt im Standardergebnis des Transaktionskostenansatzes die Tatsache unberücksichtigt, daß Management- und Produktionskosten bei beiden Alternativen anfallen.[298]

---

[294] Vgl. *Schneider, Dieter* (1985); *Hodgson* (1993), S. 85 ff.; *Dietrich* (1993), S. 176 ff.

[295] Vgl. auch *Dow* (1987) und *Schauenberg* (1991), S. 332-336.

[296] *Langlois* (1988), S. 638.

[297] Vgl. auch *Madhok* (1996), S. 580 f. zu einer vergleichbaren Kritik an transaktionskostentheoretischen Überlegungen.

[298] Vgl. *Demsetz* (1988), S. 146 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Entscheidung hängt von einem umfassenden Kostenvergleich beider Alternativen ab. Dann kann die Effizienz beider Lösungen nachgewiesen werden. Es ist dann effizienter, auf die Eigenfertigungsalternative zurückzugreifen, wenn die eigenen Kosten niedriger sind als die Kosten potentieller Lieferanten, trotz eines gut funktionierenden Marktes.[299] Interne Kosten können aufgrund besser gestalteter Anreiz- und Informationssysteme zu niedrigeren Shirking-Kosten führen, oder die eigenen Produktionskosten können aufgrund einer überlegeneren Technologie niedriger sein.

Etwas anders formuliert ist eine Integration dann effizienter, wenn die integrierende Unternehmung im Vergleich zur integrierten Unternehmung überlegeneres Management-Know-how besitzt und somit die zusätzliche Produktionsstufe kostengünstiger betreiben kann.[300] Geringe Transaktionskosten führen somit nicht automatisch zur Desintegration von Aktivitäten, wenn andere Unternehmungen die benötigten Güter oder die gewünschten Leistungen nicht in der benötigten Qualität und/oder zu Preisen liefern können, die den Kosten der Eigenfertigung entsprechen.

(2) Im zweiten Fall wird eine umgekehrte Überlegung angestellt und der Fall hoher Transaktionskosten betrachtet. Bspw. befindet sich ein Lieferant aufgrund vergangener spezifischer Investitionen in einer einseitigen Abhängigkeitsposition von einem Abnehmer. Ein reales Beispiel stellen Automobilzulieferer dar, die sich häufig in einseitiger Abhängigkeit von Automobilherstellern befinden, weil mehrere Lieferanten das Produkt für einen einzigen Hersteller produzieren.[301] Die Hold-up-Gefahr ist daher sehr real, und somit lautet das Standardergebnis des Transaktionskostenansatzes: Die vertikale Integration durch einen der Lieferanten ist im Vergleich zur Marktlösung effizienter, da der Lieferant sich in einer einseitigen Abhängigkeit vom Abnehmer befindet.

Allerdings bleibt im Standardergebnis des Transaktionskostenansatzes unberücksichtigt, daß der Lieferant möglicherweise gar nicht in der Lage ist, die zusätzliche Produktionsstufe effizient zu betreiben, weil ihm die notwendigen Fähigkeiten fehlen. Die aufgrund mangelnder Fähigkeiten entstehenden internen Produktionskosten wären möglicherweise zu hoch, wodurch die vertikale Integration im Vergleich zur Marktlösung bei Berücksichtigung der Gesamtkosten ineffizienter wäre. Eine Integration würde trotz hoher Transaktionskosten nicht effizienter sein, wenn die Höhe der eingesparten Transaktions-

---

[299] „The production cost of other firms might simply be so high as to make in-house production superior to relying on these other firms." *Demsetz* (1988), S. 147. Diese Feststellung steht konträr zu seiner früheren Perspektive. Vgl. z. B. *Demsetz* (1982).

[300] Vgl. *Hallwood* (1994), S. 354-359, der diesen Fall im Zusammenhang mit multinationalen Unternehmungen diskutiert.

[301] Vgl. zu einem ähnlichen Beispiel aus der Halbleiterindustrie *Milgrom/Roberts* (1992), S. 34.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

kosten geringer ist als der Produktionskostennachteil der internen Produktion. Hohe Transaktionskosten führen somit nicht automatisch zur Eigenfertigung oder Integration.

Die Frage ist daher, welche Koordinationsform das betreffende Gut oder die benötigte Leistung zu niedrigeren Stückkosten bereitstellen kann: „Firms purchase inputs when they can secure them more cheaply than by producing them."[302] Eine Beurteilung der effizienteren Koordinationsform kann dann mit Hilfe einer – von Picot für diese Entscheidung als ungeeignet beurteilten[303] – Vollkostenrechnung, die auch Opportunitätskosten enthalten müßte, erfolgen.

Eine Implikation aus dieser umfassenderen Betrachtung ist, daß reale Entscheidungen zwischen Integration und Fremdbezug nicht ausschließlich von Transaktionskosten, so wie Williamson oder Klein, Crawford und Alchian sie verstehen, abhängig gemacht werden können. Eine Integrationsentscheidung kann unabhängig von Opportunismus modelliert werden, ohne den transaktionskostentheoretischen Annahmenrahmen zu verlassen.

Dennoch ist die Leistung der Transaktionskostentheoretiker hervorzuheben, einen wichtigen Erklärungsbaustein für eine Theorie der Unternehmung erarbeitet zu haben. Für die Erarbeitung dieses Erklärungsbausteins war es m. E. notwendig, die anderen Kostenkategorien mit Hilfe der Ceteris-Paribus-Annahme konstant zu halten, damit das Argument des Opportunismus idealisierend in den Vordergrund treten konnte. Die Vermeidung und Einschränkung von möglichem Opportunismus und damit die Einsparung von Transaktionskosten stellt jedoch nur *einen* Theoriebaustein für eine Erklärung der Integrationsentscheidung dar.

e) Die Notwendigkeit einer konsequenten Berücksichtigung aller Kosten und Festlegung eines relevanten Vergleichsmaßstabes

Wesentlich für die Analyse realer Integrations- und Kooperationsentscheidung ist, ob die institutionelle Lösung zu höherer Effizienz führen wird. Um die Frage nach der Effizienz einer Lösung beantworten zu können, ist eine Festlegung des adäquaten Vergleichsmaßstabes notwendig. Zwei Möglichkei-

---

[302] *Demsetz* (1988), S. 146.

[303] *Picot* kritisiert die i. d. R. kurzfristige Orientierung kostenrechnerischer Ansätze, weil häufig nur variable Kosten als entscheidungsrelevant eingestuft werden und als Folge dieses Kalküls ein übermäßig hoher Eigenfertigungsanteil resultiert. Er gesteht der Kostenrechnung jedoch zu – wenn ein relevanter Vollkostenvergleich incl. Gemeinkosten vorgenommen wird –, zur richtigen Entscheidung zu gelangen. Vgl. *Picot* (1991b), S. 340-342.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ten sind denkbar: zum einen das hypothetische Ideal friktionsloser Märkte; zum anderen real existierende Märkte.

Wenn davon ausgegangen wird, daß reale Integrations- und Kooperationsentscheidungen von Unternehmungen auf der Grundlage eines umfassenden Kostenvergleichs getroffen werden, dann kann die Effizienz einer Lösung des Entscheidungsproblems nur in bezug auf real existierende Märkte nachgewiesen werden. Nur dann ist ein realer Kostenvergleich zwischen zwei diskreten Strukturalternativen möglich. Real existierende Märkte sind im Prinzip nichts anderes als andere Unternehmungen. Die Beurteilung der Effizienz einer Unternehmung ist folglich immer im Vergleich zu anderen Unternehmungen vorzunehmen und nicht zu einem hypothetischen Marktideal.

Aber ein Vergleich mit anderen Unternehmungen bleibt im Transaktionskostenansatz unberücksichtigt, weil implizit mit der neoklassischen Annahme gleichverteilter Technologien und homogener Unternehmungen argumentiert wird. Daher behauptet der Transaktionskostenansatz, die Existenz von Unternehmungen auf Marktversagen zurückführen zu können. „'Market Failure' is everywhere a loaded and misleading term"[304], weil der Begriff den tatsächlichen Vergleichsmaßstab zur Beurteilung von (einzelwirtschaftlicher) Effizienz nicht deutlich zum Ausdruck bringt.

Marktversagen ist daher ein *irreführender* Begriff, weil er suggeriert, daß eine Unternehmung einen Markt ersetze. Eine Integration substituiert aber nicht eine Markttransaktion durch eine hierarchische Koordination, sondern es findet eine Substitution der Koordination in vielen kleinen Unternehmungen hin zur Koordination in wenigen größeren Unternehmungen statt. In den größeren Unternehmungen findet die Koordinierungsleistung zur Ressourcenallokation zwischen Abteilungen statt und ersetzt damit eine andere Koordinierungsleistung, die beim Kauf und Verkauf von Produkten entsteht. Insofern erhöht eine Integration den Konzentrationsgrad in einer Branche.[305]

Der tatsächliche Effizienzmaßstab von Unternehmungen ist richtigerweise der Vergleich mit anderen Unternehmungen.[306] Um die Effizienz einer Integrations- oder Kooperationsentscheidung beurteilen zu können, ist zu analysieren, inwieweit komparative Vorteile aus der Integration bzw. der Kooperation resultieren, oder, um einen Begriff aus der Strategischen Managementliteratur

---

[304] *Langlois* (1993), S. 6, Hervorhebung im Original.

[305] Vgl. *Demsetz* (1988), S. 147 f.

[306] Auch für *Coase* stellen andere Unternehmungen den relevanten Vergleichsmaßstab dar: „Of course, the operating costs of a firm not only have to be lower than the transaction costs that would otherwise be incurred in an economic system in which there were no firms but also lower than the costs that other firms would incur to carry out the same operations." *Coase* (1988), S. 39.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zu nehmen, *Wettbewerbsvorteile* dadurch erzielbar sind. Die Effizienz einer Unternehmung hängt auch immer von den Koordinations- und Managementfähigkeiten und der eingesetzten Technologie ab.

Es kann unter Umständen sinnvoll sein, Ressourcen oder andere Unternehmungen zu integrieren, unabhängig davon, ob andere Ressourcenbesitzer ein Ausbeutungspotential besitzen. Interne Fähigkeiten können den externen Fähigkeiten anderer Unternehmungen überlegen sein. Genauso ist es denkbar, daß andere Unternehmungen überlegenere Fähigkeiten besitzen, so daß im Vergleich zu anderen Unternehmungen die interne Entwicklung von Fähigkeiten zu teuer würde. Eine Beziehung mit anderen Unternehmungen über Märkte kann dann die effizientere Lösung darstellen, die überlegeneren Fähigkeiten anderer Unternehmungen in Form von Gütern oder Dienstleistungen zu nutzen.[307]

Eine dritte Möglichkeit, auf Fähigkeiten anderer Unternehmungen zugreifen zu können, liegt in der Möglichkeit, mit anderen Unternehmungen eine Zusammenarbeit zu vereinbaren. Oftmals sind Fähigkeiten von Unternehmungen nicht einfach über Märkte zu tauschen, weil diese Fähigkeiten idiosynkratisch und untrennbar mit einer Unternehmung verbunden sind. Unternehmungskooperationen bieten die Möglichkeit, Ressourcen dieser Art anderen Unternehmungen zugänglich zu machen, ohne eine Integration vornehmen zu müssen.

Es kann festgehalten werden, daß der Transaktionskostenansatz in seiner traditionellen Form bestimmte Defizite aufweist. Diese Defizite sind aber nicht so sehr im *explizierten* Annahmenrahmen zu sehen, sondern vielmehr Resultat der *impliziten Übernahme* neoklassischen Gedankengutes. Ein Festhalten an neoklassischen Grundannahmen ist aber bei Verlassen einer friktionslosen Welt nicht mehr gefahrlos möglich und für die Analyse von Unternehmungen und Unternehmungskooperationen auch nicht sinnvoll. Im nächsten Abschnitt erfolgt eine konkretisierende Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse des Abschnitts III.E., um im letzten Abschnitt dieses Kapitels (III.E.7.) die Implikationen der dargestellten Kritik für die Analyse von Unternehmungskooperationen deutlich herausstellen zu können.

6. Zusammenfassendes Zwischenergebnis

Damit den Transaktionskosten die determinierende Funktion in Williamsons Analyserahmen zukommen kann, müssen drei Bedingungen der allgemeinen Gleichgewichtstheorie in die Analyse übernommen werden. Diese Bedingun-

[307] Vgl. *Langlois* (1992), S. 114-119.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gen werden allerdings in den meisten neoinstitutionalistischen Analysen nicht herausgestellt, sondern nur implizit unterstellt: (1) Verhandlungen der Wirtschaftssubjekte sind effizient (Geltung eines 'modifizierten Coase-Theorems')[308]; (2) der institutionelle Wettbewerb sorgt für eine Auslese der effizienten Institutionen („survival of the fittest"[309]); (3) jedem Wirtschaftssubjekt und damit jeder Unternehmung steht die gleiche Technologie offen (Technologie als frei erhältliche Information).

Zu (1) Da die Wirtschaftssubjekte in einer Welt von Informations- und Anreizproblemen erkennen, daß ein reibungsloser Tausch nicht mehr problemlos abläuft, müssen sie, um Tauschvorteile zu realisieren, sich gemeinsam auf ein institutionelles Arrangement verständigen. Die Unterstellung, daß die Wirtschaftssubjekte imstande sind, effiziente Verhandlungen zu führen, ist notwendig, weil sonst eine Einigung auf ein institutionelles Arrangement nicht gewährleistet ist. Es würde ansonsten wiederum zu Tausch- und Allokationsproblemen kommen und evtl. zu einem 'Marktzusammenbruch' führen – diesmal allerdings nicht mehr auf der Ebene der Güter- und Produktionssphäre, sondern auf dem höheren Niveau des 'Gutes' institutionelles Arrangement. Daher muß im Transaktionskostenansatz unterstellt werden, daß Verhandlungen zu einem Ergebnis – welches nicht das beste sein muß – und damit zu der Realisierung einer institutionellen Lösung gelangen werden. Eine Voraussetzung für effiziente Verhandlungsprozesse sind hinreichend exakt definierte Verfügungsrechte. Sind Verfügungsrechte hinreichend exakt definiert, hat das Coase-Theorem[310] – wenn auch in einer modifizierten Fassung – Gültigkeit. Die modifizierte Fassung besagt, daß Allokationsprozesse auf der 'normalen' Ebene von Gütern und Dienstleistungen zu 'Marktzusammenbrüchen' führen können, die Wirtschaftssubjekte jedoch die Fähigkeit besitzen, sich auf eine Institution einigen zu können, die die Allokationsprozesse auf der 'normalen' Ebene wieder in Gang setzt.[311]

Zu (2) Da Individuen aufgrund ihrer begrenzten Rationalität nicht für eine Implementierung effizienter Institutionen sorgen können, weil sie nicht wissen können, welche der vielen möglichen Institutionen die effizien-

---

[308] Vgl. *Terberger* (1994), S. 156 f. und 207-212.

[309] *Williamson* möchte diese Position nicht in einer absoluten Form der Effizienz verstanden wissen, die zu einer perfekten Auslese aller ineffizienten Institutionen führt, sondern im Sinne einer „... weak-form rather than strong-form selection ...". *Williamson* (1988a), S. 573.

[310] Vgl. Abschnitt III.B.1. der vorliegenden Arbeit.

[311] Vgl. *Terberger* (1994), S. 236 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

teste ist, kann nicht automatisch von individuell effizienten auf sozial und kollektiv effiziente Institutionen geschlossen werden. Jedoch wird der Wettbewerb unter den Institutionen selbst für eine Auslese der weniger effizienten sorgen, so daß sich am Ende des Wettbewerbsprozesses – diesmal unter unterschiedlichen institutionellen Arrangements – ein Gleichgewicht einstellen wird, das nach (beschränkten) Pareto-Kriterien effizient sein wird. Die Wirtschaftssubjekte werden denjenigen Institutionen ihren Vorzug geben, die ihren Interessen am meisten entsprechen. Institutionen, die nicht den Interessen der Wirtschaftssubjekte entsprechen, werden nicht genutzt und scheiden damit aus. Der Wettbewerb institutioneller Arrangements sorgt für eine Eliminierung ineffizienter Institutionen, so die Transaktionskostenökonomik heute.[312] Allerdings verführt diese Annahme zu dem gefährlichen Fehlschluß, daß in der Realität beobachtbare Institutionen effizient seien. Die Annahme, daß Märkte auf der Ebene 'normaler' Güter von Ineffizienzen gekennzeichnet sind, aber der Markt und damit der Wettbewerb für die sehr viel komplexeren 'Güter' der institutionellen Arrangements funktionieren soll, ist nicht haltbar.[313] Vielmehr können beobachtbare Institutionen auch soziale Ineffizienzen in sich bergen, weil sie von Wirtschaftssubjekten aufgrund von Machtungleichgewichten bewußt implementiert wurden, um ihre individuellen Kosten auf eine soziale Gemeinschaft abzuwälzen.[314]

Zu (3) Die Annahme gleichverteilter Technologien ist notwendig, um die Entscheidungen der Wirtschaftssubjekte für ein institutionelles Arrangement auf die freiwillige und vorher indeterminierte Handhabung ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten zurückführen zu können. Denn nur bei Annahme einer identischen Produktionstechnologie und damit konstanter Produktionskosten können Transaktionskosten die institutionelle Struktur determinieren. Wenn Technologien nicht frei erhältlich und symmetrisch verteilt sind, kann bspw. die vertikale Integrationsentscheidung nicht mehr allein auf die mit Faktorspezifitäten verbundenen hohen Transaktionskosten zurückgeführt werden. Es wäre dann nicht mehr sichergestellt, daß die übernehmende Unternehmung die übernommene Unternehmung mit der gleichen Produktionseffizienz führen kann. Es könnte u. U. zu einem Trade-off zwischen Produktionseffizienz und der Beschränkung oder Eliminierung von Opportunismusspielräumen kommen.

---

[312] Vgl. *Terberger* (1994), S. 134 ff.

[313] Vgl. *Terberger* (1994), S. 238 ff.

[314] Vgl. *Schneider, Dieter* (1996), S. 1110-1112.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Alle drei Annahmen hat die transaktionskostenökonomische Theorie ungeprüft aus der Neoklassik übernommen, um am neoklassischen Argumentationsmuster und dabei insbesondere an der Gleichgewichtsidee festhalten zu können. Alle drei Annahmen sichern argumentativ die gesamtwirtschaftliche Effizienz individueller Handlungen in transaktionskostentheoretischen Analysen.

Wie jedoch in Abschnitt III.E.1. gezeigt wurde, ist mit der Aufhebung neoklassischer Informationsannahmen eines funktionsfähigen Preissystems das Erreichen eines (pareto-optimalen) Gleichgewichtszustandes nicht mehr automatisch gesichert, auch wenn Institutionen in die Analyse integriert werden.[315] Institutionen werden vornehmlich von Individuen implementiert, um ihre eigenen Interessen durchzusetzen und nicht, um die Wohlfahrt einer sozialen Gemeinschaft zu mehren. Individuelle Ziele sind nicht immer mit den Zielen einer sozialen Gemeinschaft kompatibel; sie können sich sogar diametral gegenüberstehen. Insofern kann bei Vorliegen asymmetrischer Informationsverteilung nicht mehr davon ausgegangen werden, daß die individuelle Rationalität und die soziale Rationalität zusammenfallen.[316]

Wenn ein Gleichgewicht aus einer neoinstitutionalistischen Analyse heraus nicht mehr automatisch gewährleistet ist, dann läßt sich dieses Ergebnis gerade aus einzel- und betriebswirtschaftlicher Sicht auch als Chance begreifen, um unternehmerische Entscheidungen ökonomisch zu modellieren. Denn unternehmerische Entscheidungen sind, wie schon gesagt wurde, niemals auf die Erzielung eines gesamtwirtschaftlichen (Pareto-) Optimums ausgerichtet, sondern sind, unter Einbeziehung privater Informationen, immer auf die Realisierung einzelwirtschaftlicher Effizienz und damit auf die Erzielung einzelwirtschaftlicher Wettbewerbsvorsprünge fokussiert. Nur unter der Annahme symmetrisch verteilter Informationen fällt einzelwirtschaftliche Effizienz mit gesamtwirtschaftlicher Effizienz zusammen.

Daher lassen sich vermutlich durch die Aufhebung neoklassischer Informationsannahmen auch Wettbewerbsvorsprünge einzelner Unternehmungen begründen und Ungleichgewichtssituationen erfassen. Dafür ist es allerdings notwendig, auch die impliziten neoklassischen Annahmen des Transaktionskostenansatzes zu hinterfragen, da ansonsten Wettbewerbsvorsprünge einzelner Unternehmungen im neoinstitutionalistischen Rahmen nicht erfaßbar sind.

Eine Verfeinerung der in diesem Abschnitt dargestellten Annahmen verspricht eine konsistentere Erklärung ökonomischer Phänomene. Allerdings können in der vorliegenden Arbeit nicht alle drei dargestellten Annahmen einer

---

[315] Vgl. *Terberger* (1994), S. 236-241; *Moran/Ghoshal* (1996), S. 64 f.

[316] Vgl. *Terberger* (1994), S. 238-240.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

umfassenden Verfeinerung unterzogen werden, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Insbesondere besteht in der Analyse von Interaktionsproblemen und der konsistenten Erfassung von Verhandlungsprozessen noch enormer Forschungsbedarf.[317] Implizit wird daher auch in der folgenden Argumentation unterstellt, daß Verhandlungen zwischen Unternehmungen, die beabsichtigen zu kooperieren, zu einem Ergebnis führen, das zumindest aus Sicht der Beteiligten Effizienz aufweist.

Weiterhin wird unterstellt, daß Unternehmungen einem funktionsfähigen Wettbewerb ausgesetzt sind. Unternehmungen, die auf globalen Märkten operieren, befinden sich in einer hyperkompetitiven Unternehmungsumwelt, die davon gekennzeichnet ist, daß kontinuierlich neue Wettbewerber auftauchen, die angestammte Marktpositionen etablierter Unternehmungen angreifen. Die Idee, dauerhafte Wettbewerbsvorteile durch die Errichtung von Markteintrittsbarrieren aufzubauen, ist bei einem Blick in die Realität häufig nicht aufrechtzuerhalten.[318] Insofern erscheint es nicht allzu problematisch, einen funktionsfähigen Wettbewerb zwischen Unternehmungen zu unterstellen.

Insbesondere eine Verfeinerung der Annahme gleichverteilter Technologien verspricht aus einzelwirtschaftlicher Perspektive eine breitere Erfassung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen und damit auch eine Beleuchtung der unternehmerischen Kooperationsentscheidung. Im folgenden Abschnitt werden die Konsequenzen aus der statischen Annahme eines gleichen Technologiestandes für die Untersuchung von Unternehmungen und Unternehmungskooperationen aufgezeigt.

7. Konsequenzen für die Analyse von Unternehmungskooperationen

Die bis hierhin geführte Argumentation konnte verdeutlichen, welchen Beschränkungen der Transaktionskostenansatz bei der Analyse von Institutionen unterliegt. In diesem Abschnitt werden die Konsequenzen für die Analyse von Unternehmungskooperationen herausgearbeitet. Aus der Annahme gleich verteilter Technologien ergibt sich eine Begründung für Unternehmungskooperationen nur für stabile Situationen. Ein Beispiel, das in Abschnitt III.D. erarbeitet wurde, sind Joint-ventures, die das gemeinsame Eigentum an unteilbaren Ressourcen in der Aluminiumproduktion regeln.

---

[317] Vgl. die Hinweise bei *Terberger* (1994), S. 179-206 und S. 246-251, zur Nutzung der nicht-kooperativen Spieltheorie, um Interaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten konsistent zu erfassen. Vgl. zur nicht-kooperativen Spieltheorie z. B. *Rasmusen* (1989).

[318] Vgl. *D'Aveni* (1994), S. 1 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In Situationen, die von hoher Umweltunsicherheit und -veränderungen gekennzeichnet sind, kann keine Begründung für die Existenz von Unternehmungskooperationen aus dem Transaktionskostenansatz abgeleitet werden. Insbesondere die in den letzten Jahren sprunghaft aufgetretenen F&E-Unternehmungskooperationen bleiben einer Erklärung im neoinstitutionalistischem Rahmen verschlossen, weil sich Wirtschaftssubjekte aus der Sicht neoinstitutionalistischer Ansätze freiwillig in besonders starke Abhängigkeitsverhältnisse begeben, die wenig sinnvoll erscheinen. Die grundsätzliche Offenheit in bezug auf zukünftige Entwicklungen der kooperativen Arrangements in gemeinsamer F&E stellt kaum zu lösende Vertragsprobleme dar, weil eine vollständige Erfassung aller möglichen zukünftigen Umweltzustände *und* eine genaue Spezifizierung *und* Durchsetzung des (vereinbarten) Verhaltens der Beteiligten ausgeschlossen ist. Aufgrund der Offenheit der Zukunft bleibt eine vertragliche Regelung daher immer unvollständig und gibt besonders viel Raum für opportunistisches Verhalten.

Die gegenseitige Ausbeutungsgefahr durch Free-Riding (Shirking) oder Hold-up wird aufgrund der bilateralen Abhängigkeit der Kooperationspartner besonders virulent und führt zu einer latenten Instabilität der Unternehmungskooperation. Diese latente Instabilität wird durch starke Umweltunsicherheit noch zusätzlich verschärft. Aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes ist in unsicheren Umweltsituationen die Integrationslösung der Kooperationslösung immer überlegen, weil teure Nachverhandlungs- und Hold-up-Situationen in der Hierarchie ausgeschaltet sind. Es wäre immer transaktionskostengünstiger, die andere Unternehmung in die eigene Unternehmung zu integrieren, weil sich dadurch die potentiell gefährliche bilaterale Monopolsituation unabhängiger Vertragspartner vermeiden ließe und opportunistisches Verhalten ausgeschaltet wäre, da die Kontrolle über das Projekt nicht geteilt zu werden braucht.

Dieses Ergebnis widerspricht allerdings der weitverbreiteten These und zahlreichen empirischen Befunden, daß Unternehmungskooperationen besonders häufig in Situationen gegründet werden, die von hoher Umweltdynamik und Unsicherheit gekennzeichnet sind. Um diesen Widerspruch zwischen empirischen Befunden und theoretischen Ergebnissen zu klären, ist daher zu untersuchen, welche Implikationen sich aus der Annahme eines gleichen Technologiestandes auf die Integrations- und Kooperationsentscheidung ergeben. Vier Faktoren erschweren eine Analyse von Unternehmungskooperationen im traditionellen Rahmen des Transaktionskostenansatzes. Sie sind im wesentlichen auf die unrealistische Modellierung der Integrationsentscheidung zurückzuführen und umfassen:

(1) die Ausblendung von Unternehmungsheterogenität und temporären Wettbewerbsvorsprüngen;

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(2) die unvollständige Berücksichtigung des Spannungsverhältnisses zwischen spezifischen und unspezifischen Faktoren;

(3) die Vernachlässigung von Umweltunsicherheit;

(4) die Vernachlässigung von Lernprozessen und Integrationszeit.

(1) Die Ausblendung von Unternehmungsheterogenität und temporären Wettbewerbsvorsprüngen

Durch die Annahme gleich verteilter Technologien kann keine Begründung für die Heterogenität und die Existenz temporärer Wettbewerbsvorsprünge einzelner Unternehmungen abgeleitet werden. Jede Unternehmung kann sich jede benötigte Technologie auf einem funktionsfähigen Markt beschaffen, implementieren und anwenden. Dabei wird von einer perfekten technischen Substituierbarkeit zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug ausgegangen.[319] Hierdurch ist es aber nicht möglich, durch Unternehmungen hervorgerufenen technischen Wandel und von Unternehmungen betriebene Innovationen im Modell zu erfassen.[320] Vielmehr können technischer Wandel und Innovationen – ähnlich wie der Spezifitätsgrad einer Investition in Williamsons Modell exogenisiert wird – in einer institutionenökonomischen Analyse nur exogen vorgegeben werden.[321] Demzufolge kann bei Annahme einer perfekten Substituierbarkeit zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug aus diesem Modell keine hinreichende Begründung für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit abgeleitet werden.

(2) Die unvollständige Berücksichtigung des Spannungsverhältnisses zwischen spezifischen und unspezifischen Faktoren

Wenn eine bestimmte Technologie oder ein bestimmter Spezifitätsgrad im Modell exogen vorgegeben wird, kann bei einem Vergleich zwischen Integration und Fremdbezug nicht wirklich zwischen den Vor- und Nachteilen einer Integration unterschieden werden. Zwar wird von Williamson immer wieder die Überlegenheit der Hierarchie bei der Nutzung spezifischer Faktoren betont. Allerdings leitet sich dieses Ergebnis nur aus der von Williamson gewählten Formulierung seiner Fragestellung ab: In einem ersten Schritt wird die Spezifität der Faktoren exogen vorgegeben, was zur Folge hat, daß die durch die Spezifität vorgegebenen Produktionskosten als konstant angesehen werden. In

[319] Vgl. zu dieser Einschätzung auch *Foray* (1991), S. 396.

[320] Vgl. *Rumelt* (1984), S. 561.

[321] Bspw. geben *Teece* und *Domrös* in ihren Untersuchungen zur institutionellen Ausgestaltung von Innovationen ein bestimmtes Projekt vor, diskutieren aber nicht, inwieweit die Realisation des Projektes für eine Unternehmung sinnvoll ist. Vgl. *Teece* (1986a), S. 288 ff.; (1986b), S. 187 ff.; *Domrös* (1994) S. 116 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

einem zweiten Schritt wird die optimale Beherrschungsstruktur in Abhängigkeit der Faktorspezifität gewählt.

Dabei wird 'übersehen', daß ein Zielkonflikt bzw. ein Spannungsverhältnis zwischen spezifischen und unspezifischen Faktoren existiert. Dieses Spannungsverhältnis bleibt im Transaktionskostenansatz unberücksichtigt, da die Entscheidung zwischen unterschiedlichen Ausprägungen der Faktorspezifität nicht endogenisiert wird.[322] Eine Endogenisierung ist aber notwendig, wenn die kombinierten Effekte zwischen Produktions- und Transaktionskosten systematische Berücksichtigung finden sollen.[323]

Das Spannungsverhältnis begründet sich aus der Tatsache, daß spezifische Faktoren einen Produktionskostenvorteil generieren und gleichzeitig zu höheren Transaktionskosten führen, weil spezifische Faktoren einer im Vergleich zu unspezifischen Faktoren teureren institutionellen Absicherung bedürfen und nach der Integration irreversibel in die Unternehmung investiert sind. Eine Unternehmung steht bei der Integration von Faktoren daher vor der Entscheidung, spezifische Faktoren mit ihren niedrigeren Produktionskosten, aber gleichzeitig höheren Transaktionskosten, oder aber vergleichsweise unspezifische Faktoren mit ihren höheren Produktionskosten, aber auch niedrigeren Transaktionskosten einzusetzen.[324]

Eine Investition in spezifische Faktoren ist einer Investition in unspezifische Faktoren nur dann vorzuziehen, wenn die Produktionskostenvorteile spezifischer Faktoren die Transaktionskostennachteile überkompensieren. Nur dann führen Investitionen in spezifische Faktoren zu einer höheren Rentabilität als Investitionen in unspezifische Faktoren. Dabei kann angenommen werden, daß eine Investitionsentscheidung vor dem Hintergrund der dabei entstehenden Produktionskosten und der damit zu erwarteten Wettbewerbsvorteile getroffen wird. Damit stellt die Höhe der Faktorspezifität eine der zentralen Entscheidungsvariablen im Leistungserstellungsprozeß einer Unternehmung dar.

Wenn aber das Spezifitätsniveau der zu integrierenden Faktoren verändert werden kann und daher der unternehmerischen Entscheidung unterliegt, verändert sich die Analyse von Integrationsentscheidungen fundamental. Eine Unternehmung kann prinzipiell selbst darüber entscheiden, welches Leistungs-

---

[322] Vgl. bspw. *Foray* (1991), S. 395 ff.; *Domrös* (1994), S. 82 ff.; *Langlois* (1988), S. 637 ff.

[323] Dies sieht auch *Williamson* als Schwäche des Transaktionskostenansatzes an: „Rather, transaction cost economics mainly takes the evolution of technology as given. An endogenous theory of technological change in which transaction costs are factored in would obviously be more satisfactory." *Williamson* (1988c), S. 357. Vgl. dazu auch *Englander* (1988), S. 342 ff.

[324] Vgl. ähnlich *Foray* (1991), S. 395 ff.; *Domrös* (1994), S. 81 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und Produktprogramm sie mit welcher Technologie und mit welchen Faktoren erstellen will. Insofern entscheidet eine Unternehmung autonom über den Spezifitätsgrad der eingesetzten Faktoren.

Zu untersuchen ist, ob und inwiefern Unternehmungskooperationen das Spannungsverhältnis zwischen spezifischen und unspezifischen Faktoren auflösen können.

(3) Die Vernachlässigung von Umweltunsicherheit

Eine weitere Konsequenz der Prämisse eines gleichen Technologiestandes ist die implizite Annahme, daß mit den integrierten Faktoren und der Produktionstechnologie Produkte und Dienstleistungen erstellt werden können, die sich auch tatsächlich zu gegebenen Preisen und Mengen absetzen lassen. Auch diese Implikation leitet sich aus der statischen Konzeptualisierung des Transaktionskostenansatzes ab. Der Absatz und damit die Investitionen in die zu integrierenden Faktoren sind keiner Unsicherheit ausgesetzt, bzw. werden als gegeben und als festes Datum angenommen. Dieses Ergebnis vermag verwundern, weil auch im Transaktionskostenansatz explizit die Auswirkung von Unsicherheit auf die Transaktionsbeziehung untersucht wird.[325]

Die Modellierung der Unsicherheitsvariable konzentriert sich aber nur auf die *Verhaltensunsicherheit* zwischen den Transaktionspartnern, die sich aus der Unvollständigkeit von Verträgen ergeben.[326] Unvollständige Verträge sind die Folge von Unsicherheit und der Unmöglichkeit, alle zukünftigen Umweltzustände ex ante bestimmen zu können und vertraglich zu fixieren. Aufgrund der Unvollständigkeit von Verträgen ergeben sich bei Existenz von Unsicherheit unspezifizierte Tatbestände, die zu möglichen opportunistischen Ausbeutungsspielräumen zwischen den Transaktionspartnern führen können und daher institutionell eingeschränkt werden müssen. Die aus dem Transaktionskostenansatz abgeleitete Hypothese lautet: Je höher die *Verhaltensunsicherheit* ist, desto vorteilhafter ist die vertikale Integration.

Bei dieser Modellierung wird jedoch ein fundamentales Problem der Integrationsentscheidung unter Unsicherheit außer acht gelassen. Die Unmöglichkeit, alle zukünftigen Umweltzustände ex ante identifizieren zu können, führt auch zu einer Unsicherheit in bezug auf die Produktions- und die damit verbundene Absatzentscheidung. Diese Art der Unsicherheit wird von Langlois *strukturelle* Unsicherheit genannt, die, im Gegensatz zur *parametrischen* Unsi-

---

[325] Der Unsicherheitsgrad wird von *Williamson* in seinen Analysen in einer konstanten Höhe gehalten mit der Implikation, daß eine nachvertragliche Anpassung unumgänglich wird. „... it will facilitate the analysis to hold uncertainty constant in intermediate degree – which is to say that we are dealing neither with steady state nor highly uncertain events." *Williamson* (1981), S. 1548.

[326] Vgl. *Williamson* (1985), S. 56-60 und S. 79-80.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

cherheit, keine komplette Wahrscheinlichkeitsverteilung über den Erfolg der Integrationsentscheidung und damit der Unternehmung zuläßt.[327] Eine entscheidungslogische Handhabung struktureller Unsicherheit ist daher unmöglich.[328]

Die mit den Faktoren zu erstellenden Produkte und Dienstleistungen können unter den Bedingungen struktureller Unsicherheit gerade nicht als sicher absetzbar angesehen werden, weil immer Umstände auftreten können, die unberücksichtigt geblieben sind und daher in keiner Wahrscheinlichkeitsverteilung auftauchen. Unternehmungen sind von einem unsicheren Datenkranz umgeben[329] und daher gezwungen, bei Integrationsentscheidungen die Folgen struktureller Unsicherheit auf das eigene Leistungs- und Produktionsprogramm zu berücksichtigen.

In Situationen, die von hoher Unsicherheit gekennzeichnet sind, ist eine vertikale Integration spezifischer und folglich irreversibler Faktoren der Gefahr ausgesetzt, nicht den erwarteten Produktivitätsvorteil zu generieren, weil bspw. Umweltveränderungen dazu geführt haben, daß die mit den spezifischen Faktoren zu erstellenden Produkte auf keine Nachfrage (mehr) stoßen.[330] Eine Überführung spezifischer Faktoren in alternative Verwendungszusammenhänge ist aufgrund ihrer Irreversibilitätseigenschaft nicht möglich, so daß sie wertlos werden können. Der Produktivitätsvorteil spezifischer Faktoren wird mit einer erhöhten Inflexibilität erkauft – ein Punkt, auf den Schumpeter schon hingewiesen hat.[331] Diese Gefahr besteht bei reversiblen Faktoren aufgrund ihrer vielseitigen Einsatz- und Liquidationsmöglichkeiten nicht.

---

[327] Vgl. *Langlois* (1984), S. 27-30. Bei ausschließlichem Vorliegen von *parametrischer* Unsicherheit, die entscheidungslogisch handhabbar ist, sind vollständige Kontingenzverträge implementierbar und folglich alle Tauschprozesse über Märkte zu regeln. Die Existenz anderer institutioneller Arrangements ist in dieser (neoklassischen) Welt nicht begründbar.

[328] *Dieter Schneider* verwendet den vergleichbaren Begriff des „Informationsrisikos" für die Unmöglichkeit einer vollständigen gedanklichen Vorwegnahme der Zukunft. Ex post-Überraschungen aufgrund unvollständigen Wissens über die Zukunft können daher nicht ausgeschlossen werden. Im Gegensatz dazu ist der Begriff des „entscheidungslogisch handhabbaren Risikos" auf die Fälle beschränkt, bei denen eine vollständige Auflistung aller Zukunftslagen möglich ist. Vgl. *Schneider, Dieter* (1990), S. 49 und S. 341.

[329] Vgl. *Schneider, Dieter* (1987a), S. 460.

[330] Vgl. *Langlois* (1992), S. 120 f.

[331] Vgl. *Schumpeter* (1952), S. 43. *Schumpeter* diskutiert die Inflexibilität spezifischer Faktoren in Anlehnung an *Marshalls* Quasi-Renten-Konzept. *Schumpeter* wie auch *Marshall* erkannten die institutionenökonomische Bedeutung von Quasi-Renten nicht – ein Hinweis, der bei vielen neoinstitutionalistischen Autoren zu finden ist. Dagegen vernachlässigen viele neoinstitutionalistische Autoren den Inflexibilitätsnachteil spezifischer Faktoren, den sowohl *Marshall* als auch *Schumpeter* schon früh thematisiert hatten. Vgl. *Marshall* (1890, 1959), S. 341 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bei Vorliegen hoher Unsicherheit führt die Integration spezifischer Faktoren zu Inflexibilität, und eine Marktlösung erscheint unter den Bedingungen hoher Unsicherheit der vertikalen Integration überlegen – ein Ergebnis, das die Aussagen des traditionellen Transaktionskostenansatzes auf den Kopf stellt. Auch in diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Unternehmungskooperationen im Vergleich zur Integrationslösung in Situationen hoher Unsicherheit nicht ein flexibles Arrangement darstellen können, spezifische Ressourcen gemeinsam zu nutzen.

(4) Die Vernachlässigung von Lernprozessen

Die vierte Beschränkung des transaktionskostentheoretischen Instrumentariums liegt in der impliziten Annahme, die aus der Modellierung der vertikalen Integrationsentscheidung abgeleitet werden kann, daß die Anwendung neuer Technologien als zeitloses Phänomen betrachtet wird. Die Integration einer kompletten Unternehmung, die auf einer vor- oder nachgelagerten Produktionsstufe tätig ist, erfolgt reibungslos und ohne Inanspruchnahme von Zeitressourcen. Nach der Integration werden die Produktionsstufen mit derselben technischen Effizienz geführt und betrieben wie vor der Integration, obwohl argumentiert werden kann, daß der Betrieb einer neuen Produktionsstufe für die integrierende Unternehmung die Anwendung einer vormals unbekannten Technologie darstellt. Somit kann die Schlußfolgerung gezogen werden, daß im Rahmen des Transaktionskostenansatzes selbst die Anwendung einer völlig neuen Technologie keinerlei intraorganisatorische Probleme bereitet. Dieses Ergebnis wird aus der Annahme abgeleitet, daß die Anwendung einer neuen Technologie nicht erlernt werden muß. Zeit beanspruchende Lernprozesse werden aus den neoinstitutionalistischen Analysen ausgeblendet.

Durch die Integration von Zeit in die Analyse kann gezeigt werden, daß die meisten Faktoren erst im Verlauf ihrer Nutzung ein höheres Spezifitätsniveau erlangen.[332] Faktorspezifität stellt sich als eine *Prozeßvariable* dar, die einem zeitlichen Anpassungsprozeß unterliegt.[333] Deutlich wird der prozeßhafte Charakter von Faktorspezifität, wenn sie anhand von Humankapitalspezifität diskutiert wird. Es läßt sich zeigen, daß erst zeitaufwendige Lernprozesse zur Spezifität der Humanfaktoren führen.[334] Diese Überlegung kann auf andere Produktionsfaktoren übertragen werden, denn die meisten Faktoren erlangen erst im Lauf der Zeit durch Anpassungsprozesse in der Unternehmung ein höheres Spezifitätsniveau. Auf Märkten beschaffbare Faktoren weisen (ex definitione)

---

[332] Vgl. *Foray* (1991), S. 395-397.

[333] Vgl. *Zajac* und *Olsen*, die zeigen, „... that Williamson's notion of a 'fundamental transformation' is in fact a *process* that is never fully specified in standard transaction cost analysis." *Zajac/Olsen* (1993) S. 136, Hervorhebung und kursiv im Original.

[334] Vgl. *Williamson/Wachter/Harris* (1975), S. 256 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

eine niedrige Spezifität auf und werden in aller Regel erst durch unternehmungseigene Veränderungs- und/oder Nutzungsprozesse an die Unternehmung angepaßt. Die Anpassung von Standard-Computer-Software an die Bedürfnisse einer Unternehmung stellt bspw. einen solchen Prozeß dar durch den Faktoren spezifisch angepaßt werden. Der Spezifitätsgrad ist dagegen nur in Ausnahmefällen (z. B. Spezialmaschinen, Standorte) exogen vorgegeben. Im Rahmen des Transaktionskostenansatzes wird jedoch aufgrund seiner komparativ-statischen Modellierung die Analyse dieses Veränderungsprozesses von Faktoreigenschaften nicht betrachtet.[335]

Eine umfassendere Analyse von Institutionen sollte m. E. eine Technologiekonzeption modellieren, in der Lernprozesse Berücksichtigung finden. Unter Berücksichtigung von Lernprozessen kann gezeigt werden, daß sich die Produktivität von Unternehmungen unterscheiden kann, weil Fähigkeiten zwischen Unternehmungen ungleich verteilt sind. Dann kann verdeutlicht werden, daß die Entscheidung zwischen verschiedenen institutionellen Arrangements sowohl von Transaktions- und Management- als auch von Produktionskosten abhängig ist, weil sich die Kostenstrukturen zwischen Unternehmungen unterscheiden können.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß spezifische Faktoren bei Aufhebung der Annahme eines gleichen Technologiestandes wichtige Eigenschaften aufweisen, die im Transaktionskostenansatz in seiner traditionellen Form bisher kaum Berücksichtigung gefunden haben.

Eine zentrale Hypothese, die dieser Arbeit unterliegt, ist, daß Unternehmungskooperationen gerade in dynamischen Umweltsituationen gegründet werden, um die Unterschiedlichkeit von Unternehmungen ökonomisch auszunutzen. In Situationen, die von hoher Unsicherheit gekennzeichnet sind, ist die Aufrechterhaltung von Flexibilität erforderlich, weil nur so auf Umweltveränderungen rasch reagiert werden kann. Flexibilität bedeutet im unternehmerischen Zusammenhang, über Handlungsoptionen zu verfügen, die in dynamischen Situationen einen hohen Wert besitzen können.

Andererseits begründen spezifische Faktoren den Produktivitätsvorteil von Unternehmungen und schaffen Möglichkeiten für Innovationen. Die Integration spezifischer Faktoren, die dabei jedoch gleichzeitig Inflexibilitäten schafft, steht somit in einem Spannungsverhältnis zur Nichtintegration von Ressourcen.[336] Um dieses Spannungsverhältnis aufzulösen, können Unternehmungen eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit vereinbaren. Eine Unternehmungskooperation böte den Vorteil, spezifische Faktoren der jeweils anderen Unter-

[335] Vgl. *Williamson* (1991b), S. 286 ff.

[336] Vgl. *Foray* (1991), S. 397.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nehmung zu nutzen, ohne diese integrieren zu müssen. Unterschiedliche Unternehmungen legen ihre Ressourcen zusammen, um Potentiale zu erkunden, die sich erst schemenhaft abzeichnen und für deren Erfolg noch keine gesicherten Erkenntnisse vorliegen.[337] Gerade aus der Heterogenität von Unternehmungen heraus können dadurch andere Technologieoptionen ausprobiert werden, die einer einzelnen Unternehmung alleine nicht offenstehen.

Eine Integration zusätzlicher und fremder Ressourcen ist nicht erforderlich und auch nicht sinnvoll, wenn deren Erfolgspotentiale sich erst nach einer Lernphase herausstellen. Sollte sich während der Zusammenarbeit herausstellen, daß einer der Partner in der Lage ist, die Ressourcen des anderen effizienter zu verwenden, besteht die Möglichkeit, eine Integration durchzuführen. Insofern können Lernprozesse wie auch die Nutzung komplementärer Fähigkeiten eine wichtige Begründung für eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit darstellen.

Durch die Aufhebung der vier in diesem Abschnitt dargestellten Beschränkungen des Transaktionskostenansatzes wird es möglich, Unternehmungskooperationen einer konsistenten und theoretischen Erklärung im Rahmen eines erweiterten Verständnisses des Transaktionskostenansatzes zuzuführen. Um diese These begründen zu können, stellt sich für das nächste Kapitel die Aufgabe, eine 'realistischere' Technologiekonzeption zu entwickeln und in den Transaktionskostenansatz zu integrieren.

[337] Vgl. zu dieser These auch *Gerybadze* (1991), S. 153.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

IV. Die Integration einer dynamischen Perspektive in die Analyse von Unternehmungskooperationen

A. Ansatzpunkte für Erweiterungen des transaktionskostentheoretischen Analyserahmens

Im dritten Kapital ist begründet worden, warum Unternehmungskooperationen in neoinstitutionalistischen Ansätzen nur unzureichend einer Erklärung zugeführt werden können. Die Bedingungen einer Kooperation zwischen Unternehmungen konnten nur für stabile Situationen abgeleitet werden, in denen keine Umweltveränderungen und keine Unsicherheit die interorganisatorische Beziehung aus dem Gleichgewicht bringen. Dabei konnten vier zentrale Beschränkungen bei der Erklärung von Unternehmungskooperationen herausgearbeitet werden, die aus der impliziten Annahme gleich verteilter Technologien resultieren.

Es ist die These dieses Kapitels, daß die Beschränkungen überwunden werden können, wenn der transaktionskostentheoretische Annahmenrahmen[1] ebenfalls auf den Produktionsbereich einer Unternehmung angewendet wird, bzw. der intraorganisatorische Bereich einer Unternehmung damit untersucht wird. Denn m. E. wird die Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes nicht hinreichend genug ausgeschöpft, um auch Unternehmungskooperationen in dynamischen Situationen einer institutionenökonomischen Erklärung zuführen zu können.

Die Folgen asymmetrischer Informationsverteilung und begrenzter Rationalität beschränken sich in der institutionenökonomischen Analyse auf die daraus entstehenden Opportunismusprobleme. Die Gestaltung von Institutionen – im Sinne eines optimalen Vertragsdesigns zwischen interagierenden Wirtschaftssubjekten zur Lösung von Anreizproblemen – wird zum zentralen Erkenntnisobjekt der neoinstitutionalistischen Analyse. Neoinstitutionalistische Ansätze konzentrieren sich in ihren Analysen, wie Langlois es formuliert, auf die „coordination of commitments" und vernachlässigen die „coordination of

[1] Die fünf für die Modellierung zentralen Variablen sind (1) begrenzte Rationalität, (2) Opportunismus, (3) Häufigkeit, (4) Unsicherheit, (5) Spezifität. Vgl. Abschnitt III.C.1. der vorliegenden Arbeit.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

production"[2]. Dabei wird 'übersehen', daß durch die Einführung 'realistischerer' Annahmen die Produktionssphäre einer Unternehmung nicht unberührt bleibt. Die Annahme gleich verteilter Technologien führte vielmehr zu einer Verwirrung im Transaktionskostenansatz oder zu Konfusionen, wie Demsetz feststellt:

„The confusion that exists in the literature derives from a hidden presumption that we are still guided by the perfect decentralization model, and that, in some respects, information remains full and free. Although information is treated as being costly for transaction or management control purposes, it is implicitly presumed to be free for production purposes. What one firm can produce, another can produce equally well, so the make-or-buy decision is not allowed to turn on differences in production cost."[3]

Die produktive Funktion einer Unternehmung stellt sich als Kombinationsleistung dar, in der materielle Vermögensgegenstände (Arbeits- und Betriebsmittel; Werkstoffe) mit immateriellen Produktionsfaktoren (Humanfaktoren) zusammengeführt werden.[4] Die produktive Leistung bzw. die Produktionssphäre einer Unternehmung ist dann in gleicher Weise wie die Tauschsphäre von (1) begrenzter Rationalität der Wirtschaftssubjekte und (2) Unsicherheit betroffen, weil Humanfaktoren zum Einsatz kommen, die keine vollständige Kenntnis aller technischen und organisatorischen Zusammenhänge aufweisen können, wie Williamson selbst zum Ausdruck bringt: „It [bounded rationality, W.H.C.] refers to neurophysiological limits on the one hand and language limits on the other."[5]

Um begrenzte Rationalität zu überwinden, sind Williamson Lernprozesse als Lösung schon immer bewußt gewesen, diskutiert er doch im Zusammenhang mit Humankapitalspezifität, daß Lernprozesse innerhalb der Unternehmung notwendig sind, um Mitarbeiter mit der spezifischen Technologie der Unternehmung vertraut zu machen: „Teaching by doing and learning by doing both economize on bounded rationality in these idiosyncratic job circumstances."[6]

---

[2] *Langlois* (1995), S. 18.

[3] *Demsetz* (1988), S. 148.

[4] Vgl. *Gutenberg* (1983), S. 1 ff. zu dieser Einteilung. Auch *Gutenberg* ist sich der Bedeutung begrenzter Rationalität bewußt und weist auf die Implikationen in bezug auf den „dispositiven Faktor" hin: „Das Geheimnis richtiger Entscheidungen ist mit betriebswirtschaftlichen Methoden allein nicht aufzuhellen. Die Tatsache, daß von zwei Personen mit gleicher Erfahrung, gleichen Kenntnissen und gleichen Informationen die eine die richtige, die andere die falsche Entscheidung trifft, beruht offenbar in der Gabe, den Argumenten, die für oder gegen eine Entscheidung sprechen, das richtige Gewicht zu geben. Dieser Tatbestand ist gemeint, wenn oben gesagt wurde, daß die Leistung der Geschäfts- und Betriebsführung in einer betriebswirtschaftlich nicht zugänglichen, irrationalen Schicht wurzelt." *Gutenberg* (1983), S. 131.

[5] *Williamson/Wachter/Harris* (1975), S. 258.

[6] *Williamson/Wachter/Harris* (1975), S. 261.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Andererseits erfolgt für Williamson die vertikale Integration einer anderen Unternehmung problemlos. Diese beiden Aussagen widersprechen sich.

Wenn nämlich für die effiziente Anwendung einer Technologie Lernprozesse notwendig sind, dann kann von einer Gleichverteilung von Technologien nicht mehr ausgegangen werden, weil der Verlauf von Lernprozessen selbst unsicher ist, d. h. die Länge und die Qualität von Lernprozessen nicht exakt prognostizierbar sind.[7] Der Erfolg von Lernprozessen hängt von den individuellen Voraussetzungen und den Anreizen des Schülers sowie des Lehrers ab. Jede denkbare Möglichkeit kann als Ergebnis eines Lernprozesses folgen: Der Schüler besitzt die gleichen, bessere oder schlechtere Fähigkeiten im Vergleich zu seinem Lehrer. In gleicher Weise gilt dieser Zusammenhang auch für Unternehmungen. Das Erlernen einer Technologie kann dazu führen, daß eine Unternehmung effizienter, weniger effizienter oder gleich effizient ist wie eine ähnliche Unternehmung aus der gleichen Branche.[8]

Die Annahme gleich verteilter Technologien ist daher *unvereinbar* mit der Annahme begrenzter Rationalität. In einer konsequenten Anwendung des neoinstitutionalistischen Annahmenrahmens muß die Annahme gleich verteilter Technologien zurückgewiesen werden, weil im Modell mit begrenzter Rationalität und Unsicherheit argumentiert wird.

Im folgenden ist zu zeigen, daß durch die Annahme begrenzter Rationalität und unvollständiger Informationen Produktionstechnologien und die Spezifität von Faktoren nicht mehr in einem *exogenen Verhältnis* zueinander stehen, sondern sich *konstitutiv bedingen*. Spezifische Faktoren sind *Voraussetzung* für die erfolgreiche Anwendung von Technologien. Dazu ist es nötig, zu untersuchen, welches die Eigenschaften von Technologien sind. Eine Integration einer 'realistischeren' Technologiekonzeption in den Transaktionskostenansatz ist m. E. nach möglich und notwendig, wenn die Bedingungen, die zu Transaktionskosten führen, ernst genommen werden.

Die nachfolgende Argumentation sei an dieser Stelle kurz skizziert: Aufgrund begrenzter Rationalität bzw. begrenzter kognitiver Verarbeitungskapazitäten sind Individuen nicht in der Lage, vollständiges Wissen über technische und organisatorische Zusammenhänge zu besitzen. Die Funktionsweisen von Produktionstechnologien, die in Unternehmungen zum Einsatz kommen, sind nicht vollständig kodifizierbar, d. h. in Medien zu fixieren, so daß eine sofortige und problemlose Anwendung und Nutzung von Technologien möglich

[7] Vgl. *Teece* et al. (1994), S. 11-16; *Teece/Pisano/Shuen* (1994), S. 19-21.

[8] Vgl. *Dosi* (1988a), S. 226 f.; *Pisano* (1994), S. 86 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wäre. Die Funktionsweisen von Produktionstechnologien müssen erlernt werden. Allerdings kann der Lernprozeß nur sehr eingeschränkt abstrakt z. B. in Schulen erfolgen, da sich die situativen Anwendungsbedingungen von Technologien von Unternehmung zu Unternehmung unterscheiden.

Die effektive Anwendung einer Technologie basiert vielmehr auf einem Lernprozeß, der aus der kontinuierlichen Nutzung der Technologie erfolgt und „learning-by-doing" genannt wird. Während des Lernprozesses wird technologiespezifisches Wissen aufgebaut; gleichzeitig reduziert sich die technische Unsicherheit im Sinne eines Mißlingens der Produktion oder einer ineffektiven technischen Anwendung. Das technologiespezifische Wissen besteht zum einen aus der generellen Funktionsweise der Technologie als auch ihrer Besonderheiten, die sich im täglichen Nutzungsprozeß herausgestellt haben. Das spezifische Wissen über die Technologie hat daher vor allem in dem jeweiligen Verwendungszusammenhang eine Funktion und einen hohen Wert und stellt somit einen spezifischen Faktor dar. Der eben geschilderte Zusammenhang bezog sich auf die individuelle Nutzung einer einzelnen Technologie.

Komplexere Technologien benötigen immer die Zusammenarbeit unterschiedlich ausgebildeter Personen, bzw. Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten. Auch die Zusammenarbeit verschiedener Personen muß im jeweiligen Unternehmungszusammenhang erlernt werden. Während der Zusammenarbeit verschiedener Personen entsteht gruppenspezifisches Wissen, das sich in bestimmten Interaktions- und Kommunikationsstrukturen niederschlägt. Gruppenspezifisches Wissen läßt sich zu unternehmungsspezifischem Wissen aggregieren und ist Voraussetzung für effektive Arbeitsteilung und Problemlösungsprozesse in Unternehmungen.

Durch Lernprozesse entsteht eine Wissensbasis innerhalb einer Unternehmung, die idiosynkratisch mit ihr verbunden ist. Die Wissensbasis einer Unternehmung spiegelt sich in den Problemlösungsfähigkeiten einer Unternehmung wider. Probleme stellen sich für jede Unternehmung aufgrund unterschiedlicher Situationen anders dar, wodurch jede Unternehmung unterschiedliche Problemlösungsfähigkeiten aufbaut, die zu einer Heterogenität von Wissensbasen zwischen Unternehmungen führen wird. Als Folge unterschiedlich zu bewältigender Probleme werden Unternehmungen häufig nur für einen sehr engen Bereich Problemlösungen bereithalten, womit nicht nur eine Erklärung für ihre Spezialisierung gefunden werden kann, sondern vermutlich Hypothesen abgeleitet werden können betreffend die Unternehmungsentwicklung und die Richtung von Wachstums- und Innovationsprozessen. Die Entwicklung neuer Problemlösungen baut auf alten auf, weil sich Wissen kumulativ entwikkelt, d. h. das Erlernen und das Generieren neuen Wissens auf bestehendem Wissen aufbaut.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Für die Untersuchung von Unternehmungskooperationen ist eine Erweiterung des Analyserahmens um dynamische Elemente sinnvoll, weil hierdurch erklärt werden kann, wieso Unternehmungen trotz hoher Ausbeutungsgefahr Kooperationen mit unabhängigen Partnern gründen und auf eine Integration verzichten. Oder in Anlehnung an die neoinstitutionalistische Argumentation formuliert: Warum existiert die Institution einer Unternehmungskooperation trotz ihrer hohen Transaktionskosten?

Auch Williamson sieht die Notwendigkeit systematischer Erweiterung des transaktionskostentheoretischen Analyserahmens zur Erklärung von Jointventures. Im Jahr 1993 äußert er sich folgendermaßen:

> „Real time responsiveness poses issues different from those of equilibrium contracting [...]. Timing can be crucial if a party expects to be a player when events are fast moving or if learning-by-doing is essential. The possibility that these needs can sometimes be met by hybrid modes – such as joint ventures – needs to be explored. Note in this connection that successful joint ventures need not imply continuity."[9]

Bemerkenswert an dieser Äußerung ist, daß Williamson sie im Zusammenhang mit Ergänzungs- und Erweiterungsmöglichkeiten seines Analyserahmens diskutiert.[10] Dabei handelt es sich um dynamische Elemente aus der „Evolutionary Theory" von Nelson und Winter, die es ermöglichen, auch Ungleichgewichtssituationen zu untersuchen. Das verbindende Element zwischen der evolutorischen Ökonomik und dem Transaktionskostenansatz ist die *Humankapitalspezifität*.[11]

In den folgenden Abschnitten wird die Beziehung zwischen Humankapitalspezifität und Technologie herausgearbeitet. Dabei werden Überlegungen von Nelson und Winter diskutiert, die sich kritisch mit der statischen Konzeption von Technologie auseinandersetzen. Nelson und Winter schlagen auf Basis zahlreicher Untersuchungen eine dynamische Konzeptualisierung von Technologie vor, um Organisationsphänomene realistischer erklären zu können.

Eine dynamische Konzeptualisierung von Technologie führt zur Perspektive, daß Unternehmungen sich als Speicher von Wissen und bestimmten Fähigkeiten darstellen. Diese Konzeptualisierung wird in jüngerer Zeit in der Betriebs- wie auch in der Volkswirtschaftslehre aufgegriffen und findet sich

---

[9] *Williamson* (1993a), S. 57.

[10] Vgl. dazu auch *Langlois* (1984) und (1986b), der auf die Komplementarität zwischen „Evolutionary Theory" und Transaktionskostenansatz hinweist.

[11] Vgl. *Winter* (1988), S. 178 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

unter den Begriffen „Evolutionary Theory" bzw. „Dynamic Capabilities Approach" und „Resource-Based Theory of the Firm" wieder.[12]

Das Ziel dieses Kapitels ist es, Integrationshindernisse, die zentral für die Erklärung von Unternehmungskooperationen sind, endogen aus den Grundannahmen des Transaktionskostenansatzes herauszuarbeiten. Zu diesem Zweck werden in Abschnitt IV.B. die Eigenschaften von Wissen und Technologie erarbeitet. In Abschnitt IV.B.1. wird die traditionelle Konzeptualisierung von Technologie als Information – auf dessen Grundlage die meisten transaktionskostentheoretischen Analysen beruhen – untersucht. In vielen theoretischen Analysen zu Technologien wird ein Eigentumsproblem (Appropriierungsproblem) an Technologien postuliert. Auf Grundlage empirischer Untersuchungen läßt sich jedoch zeigen, daß diese Sichtweise verkürzt ist. Ein Appropriierungsproblem besteht in aller Regel nur dann, wenn Technologien kostenlos und rasch diffundieren können.

In Abschnitt IV.B.2. wird eine differenziertere Betrachtung von Technologien und Wissen erarbeitet. Dabei wird sich zeigen, daß Technologien – neben ihren in der traditionellen ökonomischen Forschung identifizierten Eigenschaften – völlig andere Eigenschaften aufweisen können, die in ökonomischen Analysen noch wenig Berücksichtigung gefunden haben. Insbesondere erweist sich die implizite Komponente von Wissen als relevant für eine dynamische Erklärung einer heterogenen Wissens- und Fähigkeitenbasis von Unternehmungen. In Abschnitt IV.B.3. werden die Konsequenzen aus der dynamischen Betrachtung von Technologie und Wissen für Innovationsentscheidungen von Unternehmungen aufgezeigt. Abschnitt IV.C. konkretisiert die Ergebnisse des vierten Kapitels für die Unternehmungskooperationsproblematik.

B. Die Eigenschaften von Wissen und Technologie

Im folgenden sollen die für die vorliegende Arbeit relevante Eigenschaften von Wissen und Technologie herausgearbeitet werden. Dabei kann unter Technologie sowohl die technische Einrichtung einer Unternehmung in Form von

[12] Die „Evolutionary Theory" ist grundlegend von *Nelson/Winter* (1982) entwickelt worden. Die „Resource-Based Theory" ist mit *Wernerfelt* (1984) verbunden. Der „Dynamic Capabilities Approach" sieht sich als Weiterentwicklung der „Resource-Based Theory". Vgl. dazu *Teece/Pisano/Shuen* (1994). Zu einem Überblick vgl. *Knyphausen* (1993), S. 774-786.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Arbeits- und Betriebsmitteln verstanden werden als auch das für einen Produktionsprozeß notwendige technische und organisatorische Wissen.[13]

1. Technologie und Wissen als Information

Die ökonomische Theorie hat neben Boden, Arbeit und Kapital schon lange Wissen als vierten Faktor produktiven Wohlstands erkannt.[14] Schon von Hayek stellte in seinem berühmtem Artikel aus dem Jahre 1945 die Bedeutung von Wissen heraus. Von Hayek zeigte, daß aufgrund der Ungleichverteilung von Wissen in einer Gesellschaft die Möglichkeiten einer zentralen Planungsinstanz zur Koordinierung der Allokation von Ressourcen sehr beschränkt sind.[15] Eine zentrale Planungsinstanz kann aufgrund der Informationsvielfalt und -menge unmöglich über alle Ressourcenverwendungsmöglichkeiten einer Volkswirtschaft so gut informiert sein, daß sie die wohlfahrtsoptimalen Allokationsentscheidungen treffen kann.[16]

> „We need to remember only how much we have to learn in any occupation after we have completed our theoretical training, how big a part of our working life we spend learning particular jobs, and how valuable an asset in all walks of life is knowledge of people, of local conditions, and special circumstances."[17]

Dieses Zitat ist insofern bemerkenswert, als daß es eine sehr moderne Konzeptualisierung von Wissen enthält. Wissen über die „local conditions, and special circumstances" kann als nicht allgemein zugängliches Wissen verstanden werden, sondern muß im spezifischen Kontext erlernt werden. Dennoch wurde Wissen in den später erfolgten Untersuchungen und theoretischen Auseinandersetzungen als frei erhältliches Gut beschrieben.

Viele ökonomische Theorien (Neoklassik, Neoinstitutionenökonomik) gehen in ihren Analysen davon aus, daß Technologien in Form von Blaupausen, Büchern, Rezepten, Gebrauchsanweisungen usw. jedermann zugänglich seien.[18] Technologie wird somit als Information konzeptualisiert, die rasch

---

[13] Vgl. *Dosi* (1982), S. 151 f.

[14] Vgl. *Stigler* (1961); *Boulding* (1966).

[15] Vgl. *von Hayek* (1945), S. 519-522.

[16] Vgl. *von Hayek* (1945), S. 524 ff.

[17] *Von Hayek* (1945), S. 522.

[18] Vgl. z. B. die Analyse von *Arrow* (1962). *Murnane* und *Nelson* drücken die neoklassische Sichtweise von Technologien folgendermaßen aus: „Underlying the standard theory of production is an implicit theory about the nature of techniques that we think ought to be stated explicitly, because this theory may be relevant in some contexts, but not in others. Techniques are assumed to be well articulated, like the recipes in a cookbook." *Murnane/Nelson* (1984), S. 354.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zwischen Wirtschaftssubjekten diffundieren kann. Der Empfang von Informationen und die adäquate Interpretation bzw. Umsetzung in einen Produktionsprozeß wird als problemlos angesehen.

Gemäß dieser Sichtweise bereitet Technologie auch keine Verständnisschwierigkeiten für die Empfänger. Sie läßt sich breit anwenden, einfach reproduzieren und damit einfach nutzen. Technologien können, sofern gewünscht, von jedem Wirtschaftssubjekt z. B. in Bibliotheken oder Datenbanken nachgeschlagen und erlernt werden. Unternehmungen können quasi aus einem großen Technologielager oder -pool sich die gewünschten Technologien 'herauspicken' und in einem beliebigen Produktionsprozeß umsetzen.[19] In ökonomischen Theorien werden Technologien in Form unterschiedlicher Produktionsfunktionen dargestellt und bringen die Input-Output-Relationen zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag zum Ausdruck.[20]

Unternehmungen sind vollkommen über alle Technologien und ihre Einsatzmöglichkeiten informiert. Diese Sichtweise wird besonders deutlich in den traditionellen Analysen zur Innovation und der Produktion neuer Technologien. Wenn Technologie als frei zugängliche Information verstanden wird, dann besteht für einzelne Unternehmungen kein Anreiz, nach neuen Technologien und neuem Wissen zu suchen und damit Innovationen voranzutreiben. Aufgrund der raschen Verbreitung neuer Technologien steht eine gelungene Innovation hinterher auch jeder anderen Unternehmung zur Verfügung.

Daher sind individuelle Ausgaben für F&E in einzelnen Unternehmungen rational nicht begründbar, da eine Amortisierung der Ausgaben nicht gewährleistet ist. Ein Rückfluß der getätigten Ausgaben könnte nur realisiert werden, wenn aus der Innovation zumindest zeitlich begrenzte Wettbewerbsvorsprünge gegenüber Konkurrenten erzielt werden könnten.[21] Diese sind aber ex definitione ausgeschlossen, da die Technologie sofort diffundieren würde.

Zurückzuführen ist diese Argumentation auf die Verbindung von Information mit öffentlichen Gütern bzw. die Gleichsetzung von Technologie mit Information.[22] Aufgrund der Informationseigenschaft weisen Technologien die Qualität von öffentlichen Gütern auf. Öffentliche Güter zeichnen sich durch

---

[19] Vgl. *Dosi* (1988b), S. 1130.

[20] Vgl. *Rosenberg* (1976), S. 62 ff.; *Sahal* (1981), S. 4 ff.; *Magee* (1981), S. 127.

[21] Vgl. *Stiglitz* (1993), S. 474-479. „In a world with no patent protection, firms would have little incentive to fund R & D. They would simply copy any new inventions, thus enjoying the fruits of others' research while suffering none of the development costs." *Stiglitz* (1993), S. 475.

[22] Vgl. z. B. *Stiglitz* (1993), S. 483-485.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(1) nicht rivalisierenden Konsum und durch ein (2) mangelndes Ausschlußprinzip aus.[23]

Nicht rivalisierender Konsums bedeutet, daß ein Gut ohne Nutzenbeeinträchtigung von mehreren Personen genutzt werden kann. Das Gut Information wird im Vergleich zu einem materiellem Gut durch die mehrmalige Benutzung nicht verbraucht oder abgenutzt. Die zweite Eigenschaft bezieht sich darauf, daß es nicht möglich ist, sobald die Information produziert und verbreitet ist, andere Personen von der Nutzung des Gutes auszuschließen. Ein Beispiel dieser Art von Informationen sind (veraltete) Börsenkurse in Tageszeitungen, die von jeder Person quasi kostenlos nachgeschlagen werden können. Auch 'verbraucht' sich der Wert der Informationen des Kursteils nicht, wenn mehrere Personen die Informationen nachgeschlagen haben.

Allerdings existieren auch Informationen, die diese Eigenschaften öffentlicher Güter nicht aufweisen. Die Eigenschaft des nicht rivalisierenden Konsums eines öffentlichen Gutes ist nicht bei jeder Information gegeben. Dieser Zusammenhang wird deutlich, wenn Informationsvorsprünge, z. B. in Form von 'Insider-Informationen', von Kapitalmarktteilnehmern zu Arbitragegewinnen auf Kapitalmärkten genutzt werden können. Dann ist der Konsum sehr stark rivalisierend, weil nur der exklusive Besitz den Wert dieser Information sichert. Sobald mehrere Marktteilnehmer diese Information kennen und in Markthandlungen umsetzen, werden Arbitragemöglichkeiten 'wegkonkurriert', so daß der Wert der Information sich letzen Endes doch 'verbrauchen' kann. Daher gilt die Betrachtung von Wissen als Information und damit als öffentliches Gut vornehmlich für Wissen, mit dem neues Wissen erzeugt werden kann, das als Grundlagenwissen bezeichnet wird.[24] Grundlagenwissen ist nicht sofort und ohne weiteres zur Ausnutzung ökonomischer Opportunitäten umsetzbar, sondern bedarf der Ergänzung sog. Anwendungswissens.[25]

Als Ergebnis läßt sich festhalten, daß Informationen einerseits die Eigenschaften von öffentlichen Gütern aufweisen können, andererseits aber auch stark rivalisierenden Konsum verursachen können, wenn sich die Informationen schnell verbreiten. Daher muß bei der Analyse von Informationstransaktionen auf diese Unterscheidung zwischen sog. wettbewerbsrelevantem und nicht wettbewerbsrelevantem Wissen eingegangen werden.[26]

Für die vorliegende Arbeit ist vor allem relevant, inwiefern die traditionelle Konzeptualisierung von Wissen und Technologie als Information empirisch

[23] Vgl. *Stiglitz* (1993), S. 484.
[24] Vgl. *Tirole* (1988), S. 389.
[25] Vgl. *Dosi* (1988a), S. 223 f.
[26] Vgl. *Vogt* (1996), Kap. 4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

und theoretisch haltbar ist. Wenn Wissen als Information konzeptualisiert wird, besteht für den Wissensproduzenten ein Eigentumsproblem, weil Wissen diffundieren kann. Im folgenden Abschnitt IV.B.1.a) wird das Eigentumsproblem von Informationen und Wissen untersucht. Daran anschließend werden in Abschnitt IV.B.1.b) empirische Untersuchungen aufgearbeitet, die sich mit der Frage auseinandergesetzt haben, inwiefern die traditionelle Sichtweise von Technologien in der Realität einer empirischen Überprüfung standhält.

a) Das Appropriierungsproblem

Wissen als Information konzeptualisiert, weist im Gegensatz zu Gütern im herkömmlichen Sinne ein Eigentumsproblem auf, da der Wissensbesitzer nicht automatisch durch den Besitz andere von der Nutzung ausschließen kann. Die Produktion und Bereitstellung von Informationen steht nicht im Interesse einzelner Unternehmungen. Bei Gütern in herkömmlichem Sinne läßt der Besitz auf exklusive Nutzungsrechte schließen. Bei Wissen und Informationen müssen Eigentumsmechanismen häufig erst geschaffen werden, um dem Besitzer ähnliche Exklusivrechte zu gewähren.

Damit einzelne Unternehmungen aus dieser Perspektive heraus in die Produktion von Wissen und damit in F&E investieren, müssen sie sich sicher sein, daß sich ihre Investitionen vor einer zu rascher Diffusion und Nutzung durch andere Unternehmungen schützen lassen. Eine Möglichkeit besteht darin, den Innovatoren ein künstlich geschaffenes Appropriierungsrecht (Aneignungsrecht) in Form von Patenten oder Urheberrechten zu gewährleisten. Eine staatliche Instanz gewährleistet dem Produzenten exklusive Rechte auf das von ihm erzeugte Wissen und wacht über die Einhaltung dieser Rechte. Alle anderen Wirtschaftssubjekte werden von der Benutzung der Informationen ausgeschlossen oder müssen dem Wissensproduzenten ein Entgelt in Form von Lizenzgebühren entrichten.

Die Gewährung exklusiver Patentrechte erfolgt aus drei Gründen:[27]

(1) Stimulierung von Erfindungen,

(2) Förderung der Weiterentwicklung und kommerziellen Nutzung der Innovation,

(3) Ermöglichen eines öffentlichen Zugangs zu den Erfindungen und damit Förderung der Diffusion der Innovation.

Ob allerdings das Patentsystem tatsächlich in der Lage ist, diese drei Ziele zu erfüllen, ist in der Literatur umstritten. Die Befürworter sind der Meinung, daß dem Innovator zumindest temporäre Monopolmacht zugestanden werden

[27] Vgl. z. B. *Scherer* (1970), S. 380-382; *Audretsch* (1994), S. 11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

muß, damit Innovationen überhaupt ermöglicht und gefördert werden. Dieser Überzeugung war vor allen Dingen schon Schumpeter, der in der Erlangung von Monopolmacht die zentrale Triebfeder marktwirtschaftlicher Systeme sah.[28] Die Kritiker von Patentsystemen sind der Auffassung, daß das Patentsystem dem Innovator zuviel Monopolmacht zukommen läßt. Die Ausschaltung des Wettbewerbsmechanismus würde zu höheren Preisen führen und als Konsequenz davon eher zu einer Reduzierung der Innovationsanstrengung und damit zu einer Verlangsamung des technischen Fortschritts.[29] Ohne eine ausführliche Diskussion um den Nutzen und die Effizienz von Patentsystemen an dieser Stelle führen zu können, sind im folgenden die Eigenschaften von Technologie und Wissen aufzuführen, die der Konzeptualisierung von Wissen als Information zugrundeliegen. Aus traditioneller Betrachtung sind dies folgende vier Eigenschaften:[30]

(1) Wissen ist klar und deutlich artikuliert und verpackt (Kodifiziertheit des Wissens).

(2) Wissen verbreitet sich rasch und ist einfach zu erhalten (hohe Diffusionsgeschwindigkeit des Wissens).

(3) Alle Unternehmungen oder anderen Wirtschaftssubjekte sind fähig, das Wissen zu verstehen und in einem eigenen Produktionsprozeß effektiv umzusetzen (Evaluierungs- und Nutzungskompetenz).

(4) Wissen muß künstlich geschützt werden, damit durch Erzeugung neuen Wissens ökonomische Opportunitäten entstehen, die zu Renten oder Gewinnen führen können (Appropriierungsmöglichkeiten).

Wenn Wissen kodifizierbar und für potentielle Imitatoren einfach verständlich und anwendbar ist, spricht Teece von *schwachen Appropriierungsmöglichkeiten*, weil der Innovator nur wenige Schutzmöglichkeiten vor einer unerwünschten Diffusion besitzt.[31] Dann ist es für den Innovator notwendig, auf künstliche Sicherungssysteme zurückzugreifen, die ihn vor einer unbefugten Nutzung durch Dritte schützen können. Eine Möglichkeit besteht in der *Patentierung* der Innovation; eine andere besteht in der *Geheimhaltung* der Innovation, denn nicht immer kann ein Patentsystem den Innovator vor der unbefugten Nutzung durch Dritte schützen, weil bspw. 'um das Patent herum' inventiert werden kann. Häufig gelangen Imitatoren erst durch die Patentierung an die notwendigen Informationen und können auf Basis der im Patent offengelegten Informationen ein ähnliches Produkt produzieren und anbieten, ohne

[28] Vgl. *Schumpeter* (1943, 1976).
[29] Vgl. *Scherer* (1970), S. 379-399.
[30] Vgl. *Badaracco* (1991), S. 45-65.
[31] Vgl. *Teece* (1986a), S. 290 f.; (1986b), S.191 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dabei Patentschutzrechte zu verletzen. Ein Beispiel sind die Hersteller von BIOS[32] für PCs, die es erlauben, sog. IBM-kompatible PCs herzustellen, die in den Funktionen mit dem Original-PC von IBM identisch sind, aber auf einer technisch etwas anderen Realisierung beruhen und somit die Patentrechte von IBM nicht verletzen.[33]

b) Empirische Untersuchungen zum Technologietransfer und zu Appropriierungsmöglichkeiten

Die Wirksamkeit von künstlichen Appropriierungsbarrieren in Form von Patenten, Copyrights u. ä. wurde in Frage gestellt und konnte sich in zahlreichen empirischen Untersuchungen nicht bestätigen. Dafür gibt es zwei Interpretationsmöglichkeiten: (1) Das Patentsystem bietet keinen wirklich ausreichenden Schutz für Innovatoren, weil 'um das Patent herum' entwickelt werden kann[34]; (2) neben den *künstlichen Appropriierungsbarrieren* haben sich weitere *Schutzmechanismen* entwickelt, um Innovationen vor unberechtigtem Zugriff zu schützen.

Es existieren mehrere empirische Untersuchungen, die sich mit der Frage der einfachen und universellen Anwendbarkeit von Technologien auseinandergesetzt haben. Diese Untersuchungen können Aufschluß darüber geben, inwieweit die traditionelle Betrachtung von Wissen als Information und der daraus abgeleiteten Annahme eines gleichen Technologiestandes zwischen Unternehmungen in der Realität Bestand hat. Die empirische Frage nach der Gültigkeit der traditionellen Sichtweise von Technologie kann folgendermaßen beantwortet werden: Wenn der Transfer oder die Imitation von Technologien Kosten verursachen, kann die These, daß Technologien Informationen darstellen, zurückgewiesen werden, da der Transfer und die Imitation von Informationen (ex definitione) nur geringe oder keine Kosten verursachen.

Im folgenden werden drei zentrale Untersuchungen aufgearbeitet, die sich mit der empirischen Gültigkeit des traditionellen Modells von Technologie auseinandergesetzt haben:

(1) die Untersuchung zu *Transferkosten* von Technologien von Teece (1977);

---

[32] BIOS=Basic Input Output System. Einer der wesentlichen Bestandteile eines PCs (Personal Computer), der die Kompatibilität zu den Original PCs von IBM (International Business Machines Corporation, U. S. A.) gewährleistet.

[33] Vgl. *Langlois/Robertson* (1992), S. 309 ff.

[34] Vgl. *Levin* et al. (1987), S. 784.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(2) die Untersuchung zu *Imitationskosten* der Technologie von Mansfield, Schwartz und Wagner (1981);

(3) die Untersuchung zu *unternehmungsinternen Schutzmechanismen* von Technologien von Levin, Klevorick, Nelson und Winter (Levin et al. 1987).

(1) Transferkosten

Unter *Transferkosten* der Technologie werden im folgenden nur Kosten subsumiert, die unmittelbar meßbar sind.[35] Sie sind insofern nicht unter dem Begriff der Transaktionskosten zu fassen, der in Abschnitt III.E.2. erarbeitet wurde, weil der Transaktionskostenbegriff auch nicht meßbare Kosten enthält. Nicht meßbare Bestandteile von Kosten sind nur indirekt, wenn überhaupt, empirisch zu ermitteln. Einer direkten empirischen Messung zugänglich sind daher nur direkt meßbare Bestandteile, und für diese Kostenarten ist der Transaktionskostenbegriff – so wie er in der vorliegenden Arbeit Verwendung findet – ungeeignet.

Zahlreiche empirische Untersuchungen zum Technologietransfer und zur Wirksamkeit des Patentsystems zeigen, daß der Transfer von Technologien nicht einfach und reibungslos abläuft, wie es die traditionelle ökonomische Theorie unterstellt. Insbesondere wird Arrows These, daß Transferkosten für Technologie und Wissen sehr gering oder nahe Null sind[36], in Frage gestellt. Eine der ersten empirischen Studien zu dieser Frage stellt die Untersuchung von Teece aus dem Jahre 1977 dar.

In der Studie von Teece konnte gezeigt werden, daß die Transferkosten von Technologie im Durchschnitt 19% der Projektgesamtkosten ausgemacht haben, wobei die Spannweite zwischen 2% und 59% lag.[37] Teece untersuchte dabei 26 Technologietransferprojekte, bei denen Produktionskapazitäten von den U. S. A. ins Ausland verlagert wurden. Alle untersuchten Unternehmungen konnten als multinational bezeichnet werden und verfügten über zahlreiche Erfahrungen im Ausland. Sie gehörten einerseits zur *chemischen* und *öl-verarbeitenden* Branche und andererseits zum *Maschinenbau*.[38]

---

[35] Vgl. *Teece* (1977), S. 242-245.

[36] *Arrow* (1962), S. 151: „The cost of transmitting a given body of information is frequently very low." *Arrow* setzt dabei Technologie und Wissen mit Information gleich, was sich im folgenden Zitat widerspiegelt: „The central economic fact about the processes of invention and research is that they are devoted to the production of information." *Arrow* (1962), S. 152.

[37] Vgl. *Teece* (1977), S. 247.

[38] Vgl. *Teece* (1977), S. 242-244.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Technologien können auf zweierlei Weise übertragen werden. Zum einen kann Technologie in Form von *physischen Vermögensgegenständen* (Arbeits- und Betriebsmitteln), wie Maschinen, Werkzeugen und Blaupausen, weitergegeben werden. Zum anderen kann Technologie in Form von *Informationen* übermittelt werden, die notwendig sind, um die 'Hardware' in Gang setzen zu können. Häufig ist die alleinige Übertragung der technischen und physischen Kapitalgüter nicht ausreichend, sondern es bedarf sog. 'peripherer' Aktivitäten, wie bestimmter Organisationsprinzipien, Qualitätskontrollen und anderer Prozesse, um die Maschinen und Werkzeuge effektiv nutzen zu können.[39]

Teece interessiert sich in seiner Studie besonders für den notwendigen Aufwand, der bei der zweiten Übertragungsform anfällt. Seine Frage ist demnach, was zur Übertragung der Informationen und des Wissens zur Durchführung der 'peripheren' Aktivitäten nötig ist. Diese Übertragung stellt somit das eigentliche Problem dar. Wenn die Übertragung physischer Kapitalgüter die einzige Form des Technologietransfers darstellte, gäbe es kein Transferproblem, da heutzutage der Transport fast jeden materiellen Vermögensgutes an fast jeden Ort keine allzu großen Schwierigkeiten bereitet. Daher definiert Teece Transferkosten als die Kosten der Übertragung und der Aufnahme allen immateriellen Wissens, das notwendig ist, um entsprechende technische Prozesse in Gang setzen zu können.[40]

Die Höhe der Transferkosten wird prinzipiell auf zwei Einflußfaktoren zurückgeführt. Da es sich bei einem Technologietransfer um einen *bilateralen* Austausch von Information und Wissen handelt, liegen die Einflußfaktoren auf die Transferkostenhöhe zum einen beim *Sender* und zum anderen beim *Empfänger* der Technologie. Damit Technologie übertragen werden kann, muß der Sender die Technologie so aufbereiten, daß der Empfänger sie verstehen und einsetzen kann. Eine effektive Aufbereitung ist abhängig von der Komplexität der Technologie selbst und von den Fähigkeiten des Senders, die Komplexität so zu reduzieren, daß der Empfänger sie verstehen kann. Um diese beiden Einflußfaktoren auf die Höhe der Transferkosten empirisch untersuchen zu können, entwickelt Teece sieben Variablen, die im folgenden als Hypothesen aufgeführt werden.

Folgende Variablen wurden für den *Sender* untersucht.[41]

Hypothese 1: Je häufiger eine Technologie zum Einsatz gekommen ist, desto geringer sind die Transferkosten.

---

[39] Vgl. *Teece* (1977), S. 243-247.
[40] Vgl. *Teece* (1977), S. 245.
[41] Vgl. *Teece* (1977), S. 247 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hypothese 2: Je älter eine Technologie ist, desto geringer sind die Transferkosten.

Hypothese 3: Je stärker eine Technologie diffundiert ist, desto breiter ist sie verfügbar und damit kostengünstiger zu beschaffen.

Die Transferkostenhöhe hängt zum großen Teil auch von der Kompetenz und den Fähigkeiten des Empfängers ab, die versandte Technologie zu entschlüsseln. Für die Fähigkeiten des Empfängers wurden folgende vier Variablen untersucht.[42]

Hypothese 4: Je größer die Produktionserfahrung der Empfängerunternehmung ist, desto geringer sind die Transferkosten.

Hypothese 5: Je größer die Empfängerunternehmung ist, desto geringer sind die Transferkosten.

Hypothese 6: Je höher die F&E-Ausgaben der Empfängerunternehmung sind, desto geringer sind die Transferkosten.

Hypothese 7: Je höher das Bruttosozialprodukt pro Kopf ist, desto geringer sind die Transferkosten.

Ohne auf die statistischen Details einzugehen, seien die Ergebnisse im folgenden knapp zusammengefaßt.[43] In der *chemischen* und *öl-verarbeitenden* Branche stellten sich die Hypothesen eins, drei und vier als signifikant heraus. Die Häufigkeit des Einsatzes der Technologie, der Diffusionsgrad und die Produktionserfahrung der Empfängerunternehmung stellten sich als signifikante Einflußvariablen auf die Höhe der Transferkosten heraus. Damit wurde die Hypothese bestätigt, daß Transferkosten sinken, sobald die Technologie in verschiedenen Unternehmungen zum Einsatz kommen. In der *Maschinenbaubranche* stellten sich die Hypothesen zwei, drei und vier als signifikant heraus. Das Alter der Technologie, der Diffusionsgrad und die Produktionserfahrung der Empfängerunternehmung stellten sich als signifikante Einflußvariablen auf die Höhe der Transferkosten heraus.

Aus der empirischen Untersuchung von Teece kann der Schluß gezogen werden, daß der Transfer von Technologie nicht kostenlos abläuft und die Höhe der Kosten stark von den individuellen Fähigkeiten der beteiligten Unternehmungen abhängig ist. Für die vorliegende Arbeit sind die Ergebnisse von Teece relevant, weil empirisch gezeigt werden kann, daß die traditionelle Technologiekonzeption wenig Aussagen über die Realität erlaubt. Die sich als signifikant ermittelten Variablen bringen die Erfahrung einer Unternehmung

---

[42] Vgl. *Teece* (1977), S. 250 f.

[43] Vgl. *Teece* (1977), S. 251-253.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zum Ausdruck, die sie beim Transfer, Nutzung und Kodifizierung der Technologie erlangt hat.[44]

(2) Imitationskosten

Ein weiterer Beleg dafür, daß Technologie und Wissen sich nicht nur in Form von leicht verständlichen Informationen darstellt, ist die Untersuchung von Mansfield, Schwartz und Wagner aus dem Jahr 1981 zum Bereich *Imitationskosten*.[45] Wenn die Konzeption von Technologie als Information auch empirische Gültigkeit aufweisen soll, müssen die Kosten der Imitation neuer Produkte und Technologien sehr niedrig oder nahe Null sein. Nur unter den Bedingungen, daß eine Imitation von Neuem sehr einfach und kostengünstig vollzogen werden könnte, hätte ein Innovator ein Appropriierungsproblem und würde eventuell auf eigene Forschung und Entwicklung verzichten.

In der Untersuchung von Mansfield, Schwartz und Wagner wurden Kosten und Zeit der Imitation neuer Produkte in den US-amerikanischen Branchen Chemie, Pharmaka, Elektronik und Maschinenbau untersucht.[46] Unter *Imitationskosten* subsumierten die Autoren alle Kosten, die bei der Entwicklung und der Einführung eines Imitates bei den Unternehmungen anfielen.[47] Dazu zählen die Aufwendungen für notwendige Anwendungsforschung, Produktanpassungen, etwaige Prototypen oder Pilotprojekte, Investitionen in Produktionsstätten und Anlaufinvestitionen in Produktion und Marketing.

Von den 48 untersuchten Produktinnovationen betrugen die Innovationskosten des Pioniers bei 30 Produkten mehr als 1 Mio. US-Dollar und bei 12 weiteren Produkten mehr als 5 Mio. US-Dollar. Es stellte sich heraus, daß ein Imitator im Durchschnitt 65% der ursprünglichen Innovationskosten aufbringen mußte, um das kopierte Produkt herstellen und absetzen zu können. Auch lag das Verhältnis von Imitationsdauer zu ursprünglicher Innovationszeit im Durchschnitt bei 70%, so daß kaum davon gesprochen werden kann, daß der Transfer und die Diffusion neuer Technologien quasi kostenlos und rasch erfolgt. In einigen Fällen war die Höhe der Imitationskosten und die Imitationsdauer mit der ursprünglichen Innovation sogar annähernd identisch.[48] Es schließt sich die Frage an, ob eine solche Imitation überhaupt rentabel sein kann, wenn der Innovator mit seinem neuen Produkt schon viel früher auf dem

---

[44] Vgl. auch die vergleichbaren Ergebnisse der empirischen Studie von *Zander/Kogut* (1995), S. 84 ff.

[45] Vgl. *Mansfield/Schwartz/Wagner* (1981).

[46] Vgl. *Mansfield/Schwartz/Wagner* (1981), S. 907.

[47] Vgl. *Mansfield/Schwartz/Wagner* (1981), S. 907 ff.

[48] Vgl. *Mansfield/Schwartz/Wagner* (1981), S. 908-910.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Markt sein kann und somit möglicherweise Monopolrenten im Zeitraum bis zur Einführung der kopierten Produkte abschöpfen kann.

Die Höhe der Imitationskosten ließ sich auf drei Bereiche zurückführen:[49] (1) Obwohl der Imitator nicht die gleichen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen aufbringen muß wie der Innovator, muß der Imitator doch häufig ähnliche Schritte durchlaufen und dabei Kapital aufwenden, bis das kopierte Produkt letztendlich produziert und abgesetzt werden kann.[50] (2) Wenn ein Arzneimittel kopiert wird, ist es den gleichen Zulassungsbedingungen wie das ursprüngliche Medikament unterworfen. Das kopierte Medikament (Generikum) muß klinische Tests durchlaufen, als ob es ein völlig neues Medikament wäre. (3) Imitationskosten sind dagegen tendenziell niedrig, wenn eine Unternehmung eine Innovation entwickelt, die eine neue Anwendung eines existierenden Produktes darstellt. Befindet sich das Patent für das Produkt in den Händen einer anderen Unternehmung, so kann diese die neue Anwendung rasch und mit niedrigen Kosten imitieren.[51]

Eine wichtige Frage bei der Untersuchung war, die Bedeutung staatlich gewährter Patente für die Innovatoren herauszufinden. 70% der untersuchten Innovationen waren patentiert, und trotzdem konnten innerhalb von vier Jahren nach Patenterteilung 60% der Innovationen kopiert werden. Patente schützen daher den Innovator nicht vollständig vor Imitationen. Allerdings verursachten Patente durchschnittlich 11% höhere Kosten der Imitation im Vergleich zu unpatentierten Innovationen.[52] Gleichwohl unterschied sich die Patentbedeutung von Branche zu Branche. Besonders wichtig sind Patente in der pharmazeutischen Industrie, weil durch die Verpflichtung, die Inhaltsstoffe von Arzneimitteln immer genau anzugeben, eine Imitation sehr einfach möglich ist. Im Vergleich dazu sind die Bestandteile neuer Maschinen oder Elektronikbauteile, auch wenn sie im Patent detailliert angegeben werden müssen, schwieriger zu imitieren. Das liegt vor allem an der Schwierigkeit, den eigentlichen Produktionsprozeß fehlerfrei und effizient in Gang setzen zu können.

Auf die Frage hin, ob die Innovationen bei Fehlen eines staatlichen Patentsystems unterlassen worden wären, antworteten die Manager der untersuchten Unternehmungen folgendermaßen: 50% der Innovationen wären unterlassen

---

[49] Vgl. *Mansfield/Schwartz/Wagner* (1981), S. 911-912.

[50] Vgl. die oben aufgeführten Bestandteile der Imitationskosten.

[51] Vgl. hierzu das Beispiel bei *Mansfield/Schwartz/Wagner* (1981), S. 912, Fußnote 1. In ihrem Fall hatte ein Hersteller landwirtschaftlicher Produkte einen neuen Anwendungsbereich für eine bestimmte Chemikalie gefunden. Der Lieferant und Patentinhaber dieser Chemikalie war sich dieses landwirtschaftlichen Anwendungsbereiches allerdings nicht bewußt. Nach Einführung der Innovation konnte der Lieferant die Innovation rasch und kostengünstig imitieren und selbst den neuen Anwendungsbereich bedienen.

[52] Vgl. *Mansfield/Schwartz/Wagner* (1981), S. 913.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

worden, wobei Pharmaka den größten Anteil davon ausmachten. Werden pharmazeutische Produkte herausgerechnet, reduziert sich die Zahl auf 25%. Aufschlußreich ist, daß auch ohne staatliches Patentsystem 75 % der untersuchten Innovationen (ohne Pharmaka) durchgeführt worden wären.

Somit kann nur für die pharmazeutische Branche festgestellt werden, daß ohne funktionierendes Patentsystem der Anreiz zu Innovationen wirklich fehlen würde. Daraus kann jedoch nicht der Schluß gezogen werden, daß in anderen Branchen kein Schutz notwendig ist, sondern das Ergebnis dieser Untersuchungen legt vielmehr nahe, daß in anderen Branchen andere Sicherungsmechanismen wirksam zu greifen scheinen. Wie diese Mechanismen aussehen, soll im folgenden aufgezeigt werden. Die Analyse von unternehmungsinternen Schutzmechanismen kann weitere Erkenntnisse über die Eigenschaften von Technologien erbringen.

(3) Unternehmungsinterne Schutzmechanismen

Levin et al. haben Appropriierungsbedingungen in 100 Branchen der amerikanischen verarbeitenden Industrie untersucht.[53] Die Untersuchung basiert auf einer Befragung von 650 Führungskräften aus dem F&E-Bereich, die auf einer Sieben-Punkte Likert-Skala die Effektivität verschiedener Schutzmechanismen beurteilen sollten.[54] Verglichen wurde die Wirksamkeit unterschiedlicher Mechanismen zum Schutz von Wettbewerbsvorteilen, die auf neuen oder verbesserten Produktionsprozessen oder Produkten basieren.[55]

Die untersuchten Schutzmechanismen waren: (1) Patente zum Schutz unerlaubter Duplikation; (2) Patente, um Lizenzzahlungen Dritter zu sichern; (3) Geheimhaltungsmaßnahmen; (4) Vorlaufzeit oder First-mover-Vorteile (Lead time); (5) Realisierung von Lernkurveneffekten; (6) Verkaufs- und Servicemaßnahmen. Die Ergebnisse der Befragung (Durchschnittswerte[56] über alle untersuchten Branchen) sind Abbildung 5 zu entnehmen.

---

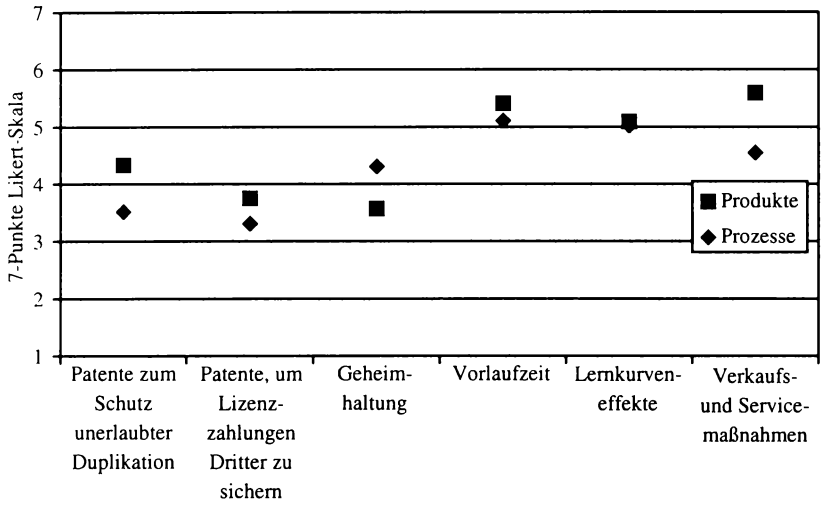
[53] Vgl. *Levin* et al. (1987).

[54] Vgl. *Levin* et al. (1987), S. 788-793.

[55] Vgl. *Levin* et al. (1987), S. 793-798.

[56] Strenggenommen darf das arithmetische Mittel aus einer *Likert*-Skala nicht gebildet werden, sondern nur der Median, da die Abstände zwischen den Skalenabschnitten unbekannt sind und somit eine Ordinalskala ist. Allerdings wird häufig angenommen – so wie bei *Levin* et al. (1987) –, daß die Skala intervallskaliert sei. Vgl. *Backhaus* et al. (1990), S. XIII.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Skala: 1 = völlig ineffektiv; 7= sehr effektiv.

Abbildung 5: Wirksamkeit verschiedener Mechanismen zum Schutz neuer oder verbesserter Produkte und Produktionsprozesse[59]

Neue Produktionsprozesse werden am ineffektivsten durch Patente geschützt. Vielmehr stellen Vorlaufzeit und Lernkurveneffekte vergleichsweise wirksamere Schutzmechanismen dar. Patente auf Produkte weisen im Vergleich zu Prozeßpatenten eine höhere Wirksamkeit auf. Allerdings werden auch zum Schutz neuer Produkte Vorlaufzeit, Lernkurveneffekte und Verkaufs- und Servicemaßnahmen als die effektiveren Mechanismen betrachtet, da das Design neuer Produkte nicht geheimzuhalten ist.[58] Durch „reverse engineering", d. h. durch Zerlegung eines Produktes in seine Einzelteile, können potentielle Imitatoren relativ einfach an die Spezifikationen eines Produktes gelangen, um es zu kopieren oder sogar zu verbessern.[59]

Unternehmungen verlassen sich beim Schutz von Innovationen nicht so sehr auf durch den Staat gewährte, künstlich geschaffene Appropriierungsbarrieren, sondern sind vielmehr in der Lage, durch eigene Leistungen ihre Innovationen vor unerwünschter Imitation zu bewahren. Diese Ergebnisse führen zu der Frage, worauf diese Schutzmechanismen basieren, bzw. worin die Schwierigkeiten beim Transfer von Wissen bestehen.

---

[57] Die Daten sind *Levin* et al. (1987), Tabelle 1, S. 794 entnommen.

[58] Vgl. *Winter* (1987), S. 172.

[59] Vgl. *Badaracco* (1991), S. 49.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß das traditionelle ökonomische Verständnis von Technologie, ausschließlich als Information konzeptualisiert, empirisch keine Bestätigung findet. Daß diese Konzeptualisierung wenig haltbar sein würde, deutete sich schon im dritten Kapitel an; jedoch konnten noch keine Aussagen über die empirische Bedeutung dieser Vermutung getroffen werden. Die folgenden Eigenschaften von Wissen können den Transfer von Technologien vereinfachen oder erschweren.[60]

- *Kodifizierbarkeit*
  Die Kodifizierbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeit, Wissen in Medien festzuhalten. Da Wissen zum Teil impliziter Natur ist, läßt sich nicht alles in Medien fixieren.
- *Vermittelbarkeit*
  Die Vermittelbarkeit drückt die Möglichkeit aus, Wissen zu unterrichten und zu erlernen, auch wenn nicht das gesamte Wissen kodifizierbar ist.
- *Komplexität*
  Die Komplexität drückt aus, auf wieviele unterschiedliche Quellen (Fähigkeiten und Wissen) zurückgegriffen werden muß, um das Wissen zu verstehen.
- *Systemelement*
  Die Systemeigenschaft drückt aus, auf wieviele verschiedene Individuen mit unterschiedlichen Wissensständen zurückgegriffen werden muß, um einen Produktionsprozeß in Gang zu setzen. Wissen ist vielfach in Gruppen verankert.
- *Beobachtbarkeit*
  Die Beobachtbarkeit von Wissen bezieht sich darauf, inwieweit das Wissen in Maschinen und Produkten 'eingefroren'[61] ist. Durch Zerlegung der Produkte ist es fähigen Wettbewerbern möglich, die Produkte zu kopieren.

Eine Erklärung, warum der Transfer und die Imitation von Technologien nicht schnell und kostenlos ablaufen, findet sich in der Feststellung, daß Wissen zur effektiven Nutzung einer Technologie *impliziter* Natur ist. Zum einen ist Technologie nicht immer vollständig kodifiziert, da der Kodifizierungsprozeß selbst der begrenzten Rationalität unterworfen ist, so daß nicht alles in übertragbaren Medien gespeichert werden kann.[62] Das liegt u. a. daran, daß die

---

[60] Vgl. *Zander/Kogut* (1995), S. 79; *Winter* (1987), S. 170-173.

[61] *Boulding* hat schon früh darauf hingewiesen, daß Wissen in Produkten 'eingefroren' ist und somit jedem zugänglich wird. Vgl. *Boulding* (1966), S. 6 f.

[62] *Teece* (1981), S. 83, Fußnote 3: „Codification – the transformation of experience and information into symbolic form – is an exercise in abstraction that often economizes on bounded rationality."

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Beherrschung eines technischen Prozesses zum Teil auf intuitiven Erfahrungen basiert, die nicht schriftlich fixiert werden können. Zum anderen ist beim Empfänger neuer Technologien häufig nicht derselbe kognitive Rahmen vorhanden, um die transferierte Technologie gleich auf Anhieb zu verstehen. Auch um kodifiziertes Wissen verstehen zu wollen, ist es häufig notwendig, auf Grundlagenwissen zurückzugreifen, das jedoch erst aufwendig erlernt werden muß.

Wissen weist eine Kumulativitätseigenschaft auf, die besagt, daß neues Wissen auf altem Wissen aufbaut.[63] In individuellen Lernprozessen wird das sehr deutlich, wenn beobachtet werden kann, daß Menschen mit einer bestimmten Vorbildung neues Wissen sehr viel rascher aufnehmen können als Menschen ohne diese Vorbildung. Dies kann ein Grund sein, warum Technologien z. B. in Entwicklungsländern häufig nicht mit derselben Effizienz und Effektivität eingesetzt werden können wie in den Ländern, in denen die Technologien entwikkelt und langjährig eingesetzt wurden. Es konnte festgestellt werden, daß bei einer höheren Transferhäufigkeit der Technologie die Transferkosten sanken. Das kann als Indiz interpretiert werden, daß bestimmtes Grundlagenwissen und notwendige Vorbildung schon diffundiert sind.

Bei einigen Technologien ist es sogar notwendig, komplette Teams von Mitarbeitern für den Transfer bereitzustellen, da die Technologien zum großen Teil aus teamspezifischem Wissen bestehen, bzw. in Gruppen verankert sind.[64] Bspw. werden zwischen Investmentbanken komplette Händlerteams ausgewechselt, um den Handel mit Wertpapieren effizient durchführen zu können. Der Einsatz einzelner Mitarbeiter aus den Teams reicht häufig nicht aus, da einerseits einzelne Mitarbeiter nicht das gesamte Wissen besitzen können, und sich andererseits durch die langjährige Zusammenarbeit der Teammitglieder implizites organisatorisches verankertes Wissen gebildet hat, das bei Auflösung von Teams verlorengehen kann. Das organisatorisch verankerte Wissen ist häufig für die effektive Umsetzung der Technologie notwendig. Um diesen wichtigen Aspekt deutlicher machen zu können, werden im nächsten Abschnitt die Eigenschaften impliziten Wissens analysiert, um daraus die Konsequenzen für das Verständnis von Unternehmungen ableiten zu können.

2. Die implizite Komponente von Wissen

Wie gezeigt werden konnte, verläuft der Transfer von Wissen und Technologie nicht problem- und kostenlos. Mit den Ursachen von Wissensübertra-

[63] Vgl. *Cohen/Levinthal* (1990), S. 128-131.

[64] Vgl. Abschnitt III.D.2. der vorliegenden Arbeit sowie *Teece* (1982), S. 44 f.; *Nelson/Winter* (1982), S. 104-107.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gungsproblemen hat sich schon Polanyi auseinandergesetzt. In seinem Werk „Personal Knowledge“[65] verfolgt er das Ziel, eine Theorie der *Wissenserzeugung* zu formulieren. Auch ohne in der vorliegenden Arbeit eine vollständige Würdigung dieses umfassenden philosophischen Werkes vorzunehmen, sollen doch einige zentrale Thesen Polanyis erarbeitet und deren ökonomische Konsequenzen abgeleitet werden. Viele neuere Arbeiten, die sich mit der Funktion von Unternehmungen und Unternehmungskooperationen auseinandersetzen, bauen ebenfalls auf Polanyis Überlegungen auf.[66] Selbst Williamson zitiert immer wieder Polyani, um das Argument der *Humankapitalspezifität* zu illustrieren.[67]

Auch Polanyi konnte beobachten, daß häufig der alleinige Transfer physischer Vermögensgegenstände, wie Maschinen und Blaupausen, nicht ausreicht, um eine Technologie an einen anderen Ort zu bewegen und dort erfolgreich einzusetzen. „I have myself watched in Hungary a new, imported machine for blowing electric lamp bulbs, the exact counterpart of which was operating successfully in Germany, failing for a whole year to produce a single flawless bulb.“[68]

Ein Grund für die ineffektive Anwendung von Technologie wird in der Unmöglichkeit gesehen, alle Bereiche eines Wissensgebietes zu kodifizieren und vollständig zu erfassen. Wäre dies möglich, dann stellten Probleme der Wissensübertragung eine reine Kostenfrage dar, und die ökonomische Metapher vom Wissen in Blaupausen wäre nicht in Frage gestellt. Allerdings ist Polanyi der Auffassung, daß Menschen grundsätzlich nicht in der Lage sind, ihr gesamtes Wissen zum Ausdruck zu bringen.[69] Für Polanyi besteht Wissen aus zwei unterschiedlichen Komponenten, dem *subjektiven* und dem *objektiven* Wissen, die zusammen das *persönliche Wissen* ausmachen.[70] Der objektive Teil

---

[65] Vgl. *Polanyi* (1962).

[66] Vgl. z. B. *Nelson/Winter* (1982); *Teece* (1982); *Langlois* (1988); *Kogut/Zander* (1992); Vogt (1996).

[67] Vgl. *Williamson* (1979), S. 242 f.; (1985), S. 53.

[68] *Polanyi* (1962), S. 52. Exakt diese Stelle von *Polanyi* zitiert *Williamson*. Vgl. die vorhergehende Fußnote.

[69] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 49 ff. und (1985), S. 14 ff. Die Unmöglichkeit einer vollständigen Kodifizierung menschlichen Wissens wird auf kognitive Beschränkungen zurückgeführt und nicht so sehr auf begrenzte Rationalität. Begrenzte Rationalität ist vielleicht ein Ausdruck, der mißverständlich ist, da auch in den transaktionskostentheoretischen Analysen immer von einer intendierten Rationalität der Wirtschaftssubjekte ausgegangen wird. Warum die Wirtschaftssubjekte nicht in der Lage sind, vollständige Verträge zu formulieren, liegt an kognitiven Grenzen und nicht etwa an Irrationalität. Vgl. *Langlois* (1990).

[70] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 300-303.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

des Wissens ist explizierbar und damit intersubjektiv nachprüfbar und beruht auf theoretischen Erkenntnissen.

Eine Theorie besteht aus explizierten Regeln und ist um so objektiver, je vollständiger die Regeln expliziert werden können.[71] Der subjektive Teil des Wissens beruht auf individuellen Erfahrungen und ist häufig überhaupt nicht explizierbar und daher intersubjektiv nicht nachprüfbar. Da der subjektive Teil des Wissens nicht explizierbar ist, spricht Polanyi von „tacit knowledge" (*implizitem* oder *intuitivem* Wissen).[72] *Implizites Wissen* läßt sich zwar nicht ausdrücken, ist allerdings in individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten beobachtbar. Allerdings sind die Zusammenhänge, die den Fähigkeiten zugrundeliegen, dem Ausführenden zumeist selbst nicht bewußt. „... *the aim of a skillful performance is achieved by the observance of a set of rules which are not known as such to the person following them.*"[73]

Als Beispiel führt Polanyi einen Schwimmer an, der trotz seiner akademischen Ausbildung nicht in der Lage ist, den genauen Zusammenhang der Handlungen darzulegen, durch die er an der Wasseroberfläche bleibt und nicht ertrinkt. Aber auch wenn diese Zusammenhänge exakt dargelegt werden könnten, wäre es doch höchst fraglich, ob ein Nichtschwimmer allein durch die Lektüre der Regeln und Zusammenhänge zum Schwimmer würde.[74]

Für Fähigkeiten, die vornehmlich aus implizitem Wissen bestehen, verwendet Polanyi den Begriff der Kunst („art"). Auch Künste unterliegen bestimmten Regeln, doch determinieren die Regeln nicht das künstlerische Handeln, sondern bilden nur die groben Grundsätze („maxims"), nach denen das Handeln abläuft. Die Regeln in Form explizierten Wissens sind ohne Ergänzung durch das praktische Tun und des subjektiven Wissens wenig wert und stellen schon gar nicht das gesamte persönliche Wissen eines Künstlers dar, das Voraussetzung zur Ausübung seiner Kunst ist.[75]

Dennoch ist implizites Wissen zwischen Individuen übertragbar. Eine Übertragung kann dann aber nur durch persönliche Kontakte zwischen Schülern und Lehrern erfolgen. Die Schüler beobachten den Lehrer bei seiner Tätigkeit und imitieren ihn. Normalerweise ist dabei eine intensive und zeitaufwendige Repetition der Vorgänge nötig, damit sie in 'Fleisch und Blut' übergehen können. Während des Einübens dieser Vorgänge passieren den Schülern immer wieder Fehler, da in aller Regel eine perfekte Imitation nicht auf Anhieb gelin-

---

[71] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 4 f.
[72] Vgl. *Polanyi* (1962); (1985).
[73] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 49, kursiv im Original.
[74] Vgl. *Nelson/Winter* (1982), S. 76-82
[75] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 50.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gen wird. Durch Feedback des Lehrers und individuelle Korrekturen bei den Schülern kann dieser Lernprozeß beschleunigt werden.[76] Die Schüler können aufgrund eigener Erfahrungen mehr über ihre eigene Leistung erfahren und dadurch immer mehr mit dem Wissen des Lehrers vertraut werden. Es findet ein unbewußter Internalisierungsprozeß bei den Schülern statt. Für diese Art des Lernens ist es notwendig, daß die Schüler die Autorität des Lehrers akzeptieren und ihm vertrauen, daß seine Anweisungen und Korrekturen den Lernprozeß beschleunigen und vervollständigen werden. Nur so können auch die ungeschriebenen Regeln einer Kunst weitergegeben werden.[77]

Begründet werden kann diese Art von Lernvorgängen mit einer Unterteilung der menschlichen Wahrnehmung in eine zentrale („*focal awareness*") und eine Hintergrundwahrnehmung („*subsidiary awareness*").[78] Beispielsweise richtet ein Pianist seine Aufmerksamkeit und damit seine zentrale Wahrnehmung auf das Lesen der Noten und die erzeugte Musik. Die Hintergrundwahrnehmung steuert dann seine Hände an die exakten Positionen der Klaviatur und läßt sie einen Druck auf der Klaviatur auslösen. Das zentrale Bewußtsein gleicht dabei über Feedback-Schleifen immer wieder ab, ob die richtigen Tasten getroffen werden und greift bei falschen Tönen sofort ein. Würde sich ein Pianist der Position seiner Hände und des Tastenanschlags auf einmal gewahr werden, wäre er hoffnungslos überfordert und könnte vermutlich keine Musik erzeugen. Die Konzentration auf das Ganze durch das zentrale Bewußtsein schließt eine Konzentration auf die Einzelteile der Handlung aus. Das Auslösen des Tastendrucks wird nur in seinem instrumentellen Verhältnis zur Erzeugung der Musik wahrgenommen. Für einen Pianisten sind die Handlung (Auslösen des Tastenschlags) und der Kontext (Erzeugung von Musik) unmittelbar miteinander verwoben. Sie stehen in einem funktionalen Verhältnis zueinander und sind nicht voneinander trennbar.

Das Lernen durch Imitation kann ein neues Bewußtsein für die mit der Handlung gewonnenen Erfahrungen schaffen. Sie kann zu einem umfassenderen Verständnis des gesamten Kontextes führen, zu einem Erkennen der den einzelnen Handlungen zugrundeliegenden Ordnung. „It is misleading, therefore, to describe this as the mere result of repetition; it is a structural change achieved by a repeated mental effort aiming at the instrumentalization of certain things and actions in the service of some purpose."[79]

Neben dem Lernen durch Imitation und persönlichen Kontakt läßt sich Wissen auch durch Sprache übertragen. Sprache setzt sich aus Symbolen zusam-

---

[76] Vgl. *Winter* (1987), S. 171 f.
[77] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 53 ff.
[78] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 55 ff.
[79] *Polanyi* (1962), S. 62.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

men, die eine Subsumption der Realität darstellen. Beim Verstehen eines Textes konzentriert sich der Leser auf den Inhalt und versucht dabei, seine Bedeutung zu erfassen. Die Aufmerksamkeit richtet sich nicht auf die einzelnen gedruckten Symbole, sondern auf das, was sie dem Leser mitteilen wollen.[80] Das Unbewußtsein erfaßt die einzelnen Zeichen und ordnet ihnen eine Bedeutung zu. Die Bedeutung von Begriffen erschließt sich dem Leser aber nur, wenn sie ihm bekannt sind, d. h., wenn in der Vergangenheit erlebte Realität den Begriffen zugeordnet wurde. Die Zuordnung von Erfahrungen unter einzelne Begriffe ist ein Abstraktionsprozeß, der hilft, die Komplexität und Vielfalt von Wahrnehmungen auf wenige Begriffe zu reduzieren.

Eine Sprache unterstützt Denkprozesse nur dann, wenn Sprache reproduzierbar, gespeichert, transportierbar und einfacher nachvollziehbar ist, als die Dinge, die sie bezeichnen.[81] Sprache muß die Komplexität der Realität reduzieren, weil ansonsten eine Kommunikation unmöglich wäre. Gäbe es für jeden Realitätsausschnitt genauso viele korrespondierende Begriffe, wäre effektive Kommunikation unmöglich. Eine Anreicherung von Sprache durch Zuordnung jeder unterschiedlichen Erfahrung zu unterschiedlichen Begriffen würde den Rahmen der Sprache sprengen und die Bedeutung von Sprache ad absurdum führen. Nicht nur, daß kein Mensch alle Begriffe memorieren kann; sie wären auch bedeutungslos, da Begriffe ihren Sinn nur durch wiederholten Gebrauch erhalten. „For the meaning of a word is formed and manifested by its repeated usage, [...] a language must be poor enough to allow the same words to be used a sufficient number of times."[82]

Damit Sprache als zwischenmenschliches Kommunikationsinstrument geeignet ist, müssen wenige Begriffe möglichst vielen gemeinsamen Erfahrungen zugeordnet werden können (*Generalisierung*). Wenn Kommunikation als eine Übermittlung von Informationen zwischen Sender und Empfänger aufgefaßt wird, dann müssen sowohl beim Sender als auch beim Empfänger die gleichen Bedeutungsinhalte den Begriffen zugeordnet werden, damit Kommunikation effektiv funktionieren kann.

Die verwendeten Begriffe unterliegen einer persönlichen Auswahl des Senders, der (1) entscheiden muß, welche unterschiedlichen Erfahrungen er unter einen Begriff fassen kann, und (2) ob die Besonderheiten der zu beschreibenden Situation es noch zulassen, an dem gewählten Begriff festzuhalten.[83] Damit beim Empfänger der Information die Begriffe die gleiche Bedeutung haben, müssen Sender und Empfänger gleiche oder ähnliche Erfahrungen mit den

[80] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 92 f.
[81] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 81 f.
[82] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 78.
[83] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 80 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Begriffen gesammelt haben, um eine gleiche Zuordnung von Begriffen zur Realität zu gewährleisten. Voraussetzung für effektive Kommunikation ist daher ein *gemeinsamer Interpretationsrahmen*, der in einem gemeinsamen Kontext erlernt werden kann.

Der mit Sprache einhergehende Abstraktionsprozeß und die durch Begriffe erzeugten übereinstimmenden Gedankenbilder sind auf einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund zurückzuführen. Durch gemeinsame Sozialisationsprozesse und den wiederholten Gebrauch von Begriffen läßt sich die eigene Interpretation von Begriffen und die durch Begriffe erzeugten Wahrnehmungen mit denen der Kommunikationspartner abgleichen und ein übereinstimmender Gebrauch von Begriffen erlernen. Dadurch ist es möglich, daß sich Menschen etwas Ähnliches unter einem Begriff vorstellen können.[84]

Dieser Lernprozeß ist nach Polanyi nicht explizierbar, weil die konsistente Zuordnung von Begriffen zu Wahrnehmungen der Realität auf *Erfahrungen* basiert. Erfahrungen sind intersubjektiv nicht nachprüfbar. Begriffe werden aus dieser Betrachtung heraus nicht mehr unabhängig von Realität erlernt, sondern *Begriffe* und *Realität* sind unmittelbar miteinander verwoben. Begriffe erhalten ihre Bedeutung nur aus dem Kontext, in dem sie erlernt werden.[85] Daher basiert

---

[84] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 204 ff.

[85] Diese Betrachtung von Sprache steht im direkten Widerspruch zu den 'klassischen' Positionen der Wissenschaftstheorie, wie sie z. B. von *Popper* im kritischen Rationalismus formuliert wurde. In den 'klassischen' Positionen der Methodologie stehen Sprache und Realität in einem *externen* Verhältnis zueinander. Die Realität existiert unabhängig von sprachlichen Produkten, wie sie bspw. Theorien oder Modelle darstellen. Die Aufgabe von Wissenschaft ist es, die reale Welt mit Hilfe von Sprache 'richtig' wiederzugeben. Aus der 'klassischen' Perspektive ist die Güte einer Theorie unabhängig von ihrem Entstehungskontext zu beurteilen und läßt sich in einer direkten Konfrontation mit der Realität ermitteln. In der Sprachphilosophie wird diese Position in Frage gestellt. Das Erlernen von Sprache ist mit konkreten Problemlösungen und Tätigkeiten verknüpft, bzw. das Erlernen von Sprache ist immer mit Situationsbewältigung verbunden. Realität und Sprache bedingen sich und beeinflussen sich gegenseitig und können daher nicht mehr isoliert voneinander betrachtet werden. Vgl. dazu *Schor* (1991), insbesondere S. 104-109 und die dort angegebene Literatur.

Schor verwendet diese Argumentation zur Untermauerung des „pragmatischen Instrumentalismus" als Vorschlag für eine neue methodologische Sicht ökonomischer Forschung. Die Güte einer ökonomischen Theorie wird aus dieser Perspektive heraus in ihrer *Überzeugungskraft* einer wissenschaftlichen Gemeinschaft gesehen und nicht in der objektiven Erklärung von Realität. Vgl. dazu auch *McCloskey* (1983).

Möglicherweise kann in der methodologischen Position vieler ökonomischer Theorien der Grund gesehen werden, warum in ihren Modellen Technologie und Wissen als „public good" konzeptualisiert werden. In der ökonomischen Forschungstätigkeit wird oft versucht, Wirklichkeit gemäß dem Popperschen kritischen Rationalismus richtig wiederzugeben. Vgl. *Popper* (1971), S. 14-21 und S. 47-59. Wenn Realität richtig wiedergegeben wird, existiert auch kein Zweifel über den Wahrheitsgehalt der sprachlichen Produkte. Das erzeugte Wissen bedarf keiner Interpretation, da es objektiv

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

die Beherrschung einer Sprache zum großen Teil auf implizitem Wissen, weshalb Polanyi die Beherrschung einer Sprache als Kunst bezeichnet.[86]

In weiten Bereichen der Gesellschaft sind die Bedingungen für das Erlernen von Sprache erfüllt. In Schulen wird ein weitgehend normiertes Erlernen von Begriffen und ihrer Zuordnung zur Realität erreicht. So entsteht ein Grundwortschatz, der den Gebrauch von 'Alltagssprache' ermöglicht. Allerdings entsteht im Sozialisationsprozeß auch eine Mitgliedschaft zu Subgruppen der Gesellschaft, in der eine andere Sprache Verwendung finden kann und/oder eine andere Zuordnung von Alltagsbegriffen zu anderen Erfahrungen vorgenommen wird.

Wenn Sprache nur in einer bestimmten Gruppe Verwendung findet, wird eine Kommunikation innerhalb der Gruppe vereinfacht, die Kommunikation zwischen verschiedenen Gruppen erschwert. Ein ähnlicher Sozialisationsprozeß findet bei Mitgliedern von Unternehmungen statt.[87] Wie gezeigt werden konnte, ist ein gemeinsamer Rahmen für die effektive Kommunikation notwendig. In Unternehmungen entwickeln sich bestimmte kognitive Rahmen in Abhängigkeit von den zu lösenden Aufgaben und Problemen. Es kann davon ausgegangen werden, daß sich in Unternehmungen unterschiedliche kognitive Rahmen entwickeln, da Unternehmungen i. d. R. unterschiedliche Probleme zu bewältigen haben. Dadurch wird die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Unternehmungen oftmals erschwert.

Dieser Zusammenhang kann als eine Ursache identifiziert werden, warum der Technologietransfer zwischen Unternehmungen unterschiedlich hohe Kosten verursacht. Technologien, die kodifiziert sind und auf ähnlichen Interpretationsrahmen aufbauen, lassen sich kostengünstiger transferieren als Technologien, die sich zum Großteil in impliziter Form widerspiegeln und zwischen unähnlichen Unternehmungen transferiert werden.[88] Aber selbst kodifiziertes Wissen ermöglicht keinen kostenlosen und fehlerfreien Technologie- und Wissenstransfer – wie vielfach unterstellt wird –, sondern hängt von den Empfängerkompetenzen ab, das kodifizierte Wissen zu dekodieren.

---

und damit allgemein verständlich ist. Sobald wahre Erkenntnisse zu Tage befördert werden, kann sie jeder Mensch verstehen. Daher sind sowohl die in Unternehmungen eingesetzten Technologien als auch die von Unternehmungen hergestellten Wissensprodukte in Form von Innovationen allgemein verständlich und allen anderen Unternehmungen zugänglich.

[86] Vgl. *Polanyi* (1962), S. 81 ff. und S. 206 ff.

[87] Vgl. *Cohen/Levinthal* (1990), S. 133.

[88] Vgl. dazu die empirischen Untersuchungen von *Kogut/Zander* (1993); *Zander/Kogut* (1995).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Daher ist die Kodifizierung von Wissen keine Garantie für perfekte Kommunikation. Auch hier ist ein gemeinsamer Sprachrahmen Voraussetzung für einen erfolgreichen Transfer, da erst ein gemeinsamer Sprachrahmen eine sprachliche Kommunikation ermöglicht, weil die verwendete Sprache und Wortwahl bei Personen mit unterschiedlichen Hintergründen unterschiedliche Wahrnehmungen und Interpretationen hervorruft. Daher kann festgehalten werden: Je heterogener die zugrundeliegenden Organisationsrahmen, desto höher sind die Wissenstransferkosten und desto aufwendiger ist ein Integrationsprozeß einer anderen Unternehmung.

a) Gemeinsame Rahmen und Paradigmen zum Verständnis und Transfer von Wissen

Gemeinsame Interpretationsrahmen sind für eine arbeitsteilige Organisation unerläßlich, da nur auf der Grundlage eines gemeinsamen Interpretationsrahmens Kommunikation und die Übertragung impliziten Wissens zwischen Mitarbeitern einer Organisation möglich ist. Interpretationsrahmen sind den *wissenschaftlichen Paradigmen* im Kuhnschen Sinne sehr ähnlich. Insbesondere können die Überlegungen von Polanyi zur individuellen Übertragung impliziten Wissens durch das Paradigmenkonzept von Kuhn ergänzt werden.[89] Kuhn zeigt auf, daß wissenschaftliche Gemeinschaften ihre Forschungs- und Wissensgenerierungsprozesse zum Teil auf implizitem Wissen aufbauen. Auch Kuhn lehnt wie Polanyi die Vorstellung von vollständig objektivem Wissen ab, das die Realität in eindeutiger Weise zu beschreiben und zu erklären imstande ist. Vielmehr zeigt Kuhn, daß sich Mitglieder wissenschaftlicher Gemeinschaften durch eine gemeinsame Interpretation der Realität auszeichnen, die von anderen wissenschaftlichen Gemeinschaften verschieden ist. Dadurch widmen sich die Mitglieder ähnlichen Problemen und evaluieren den wissenschaftlichen Fortschritt in gleicher Weise.

Gerade bei der Ausbildung neuer Wissenschaftler und ihrer Heranführung an ein Fachgebiet kann Kuhn zeigen, daß Lernprozesse in der Wissenschaft häufig nicht auf explizierten Regeln basieren, sondern vielmehr intuitiv erfolgen und ähnlich wie bei Polanyi auf der Einübung von Fähigkeiten beruhen.[90] Dadurch gelingt es Kuhn zu zeigen, daß wissenschaftliche Gemeinschaften durch Sozialisationsprozesse gekennzeichnet sind. Die Mitglieder wissenschaftlicher Gemeinschaften lernen die Realität aus der gleichen Perspektive und lassen sich so über ihre Paradigmen voneinander unterscheiden.

---

[89] *Kuhn* selbst nimmt Anlehnung an Polanyis Begriff des „tacit knowledge". Vgl. *Kuhn* (1970), S. 191.

[90] Vgl. *Kuhn* (1970), S. 43-51.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Paradigmen manifestieren sich nach Kuhn auf zweierlei Weise: (1) Ein *Paradigma* stellt die gemeinsamen und geteilten Werte, Grundüberzeugungen, Werkzeuge usw. einer „scientific community", d. h. der Gemeinschaft von Wissenschaftlern eines Fachgebietes dar; (2) ein *Paradigma* stellt die relevanten *Probleme* eines Faches und ihre möglichen Problemlösungsstrategien in Form von Modellen oder anderen Lösungsmustern dar.[91]

Die Überlegungen von Kuhns Paradigmenkonzept lassen sich auf Unternehmungen übertragen, weil auch Unternehmungen abgrenzbare soziale Gemeinschaften darstellen, deren Mitglieder das Ziel verfolgen, gemeinsam Probleme zu lösen.[92] Damit Mitarbeiter fähig sind, die anfallenden Aufgaben in Unternehmungen erfüllen und Probleme lösen zu können, ist es notwendig, sie durch Sozialisationsprozesse an die Erfordernisse der Unternehmung heranzuführen. Diese in Unternehmungen stattfindenden Sozialisationsprozesse sind mit den Sozialisationsprozessen vergleichbar, die sich bei der Heranführung von neuen Wissenschaftlern an ein Wissensgebiet vollziehen. Neue Wissenschaftler werden an wissenschaftliche Gemeinschaften herangeführt, indem ihnen das gemeinschaftliche Paradigma einer Disziplin vermittelt wird, welches von ihnen während eines Lern- und Sozialisationsprozesses übernommen wird.

Kuhn identifiziert vier Variablen, die ein Paradigma kennzeichnen und von ihm zu einer „disciplinary matrix"[93] zusammengefaßt werden. Die *disziplinäre Matrix* bringt die Gemeinsamkeiten einer Spezialisierungsgemeinschaft zum Ausdruck und besteht aus *Musterbeispielen* („exemplars"), *symbolischen Verallgemeinerungen* („symbolic generalizations"), *Werten* („values") und *Grundüberzeugungen* („beliefs"). In Analogie zu unterschiedlichen Paradigmen in wissenschaftlichen Gemeinschaften kann eine korrespondierende Matrix für Unternehmungen entwickelt werden.[94]

Um neue Mitarbeiter effektiv in eine Unternehmung integrieren zu können, ist es notwendig, daß diese die geteilten Werte und Grundüberzeugungen der Unternehmung übernehmen und lernen, die besondere Sprache der Unternehmung zu verstehen und zu sprechen. Dieser Lernprozeß vollzieht sich anhand von Musterbeispielen und Vorbildern (*exemplars*)[95]. Anhand dieser erfahren neue Mitarbeiter durch learning-by-doing, wie konkrete Probleme innerhalb der Unternehmung gelöst werden. Genaue Zusammenhänge über Ursache-Wirkungsbeziehungen sind zwar nicht auf Anhieb klar, aber im Laufe des Lern- und Sozialisationsprozesses entwickelt sich darüber ein Bewußtsein heraus.

---

[91] Vgl. *Kuhn* (1970), S. 175 ff.; (1974), S. 462 ff.

[92] Vgl. *Bresser/Bishop* (1983) und die dort angegebene Literatur.

[93] *Kuhn* (1970), S. 182.

[94] Vgl. *Bresser/Bishop* (1983), S. 589.

[95] Vgl. *Kuhn* (1970), S. 186 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Solche Lernprozesse vollziehen sich häufig durch Versuch und Irrtum und beinhalten einen hohen impliziten Teil des Wissens, weil die Problemlösungen nicht vollständig in Blaupausen und Gebrauchsanweisungen kodifiziert werden können.[96] Somit beginnt der Lernprozeß nicht durch das Studieren von Konzepten, Gesetzmäßigkeiten und einer Beschreibung von Problemlösungen, sondern vielmehr im Kontext konkreter Probleme und Aufgaben der Unternehmung, die es zu lösen und zu bewältigen gilt.

Die Musterbeispiele einer Unternehmung stellen daher allgemein akzeptierte Problemlösungsprozesse dar, die im täglichen Produktionsprozeß zur Anwendung kommen. Es kommt dabei nicht so sehr auf die Kenntnisse der theoretischen Zusammenhänge, die den Problemlösungsprozessen zugrunde liegen, an, sondern vielmehr auf die effektive Anwendung des erlernten Wissens. Dieses Wissen kann dann auf ähnliche, aber unbekannte und neue Probleme angewendet werden, wenn die neuen Probleme Ähnlichkeiten mit vergangenen aufweisen.

Die Fähigkeit, in unterschiedlichen Problemen Ähnlichkeiten zu entdecken, ist auf das Erlernen über Musterbeispiele zurückzuführen. Nicht explizierbare, objektiv nachprüfbare Kriterien und Regeln determinieren die Ähnlichkeiten zwischen zwei Problemen, sondern unbewußt durch Lernen erlangte wahrgenommene Ähnlichkeiten.[97] Diese Fähigkeit, erlerntes Wissen auf neue und ungelöste Probleme in einer Weise anwenden zu können, die von den anderen Mitgliedern des Paradigmas geteilt und verstanden wird, ist eine zentrale Funktion von Paradigmen. In Unternehmungen ist dieses Phänomen zu beob-

---

[96] Vgl. *Bresser/Bishop* (1983), S. 589 f.

[97] *Kuhn* drückt diese wesentliche Bedeutung von Musterbeispielen im Zusammenhang mit der Ausbildung von Studenten folgendermaßen aus: „... the science student, confronted with a problem, seeks to see it as like one or more of the exemplary problems he has encountered before. Where rules exist to guide him, he, of course, deploys them. But his basic criterion is a perception of similarity that is both logically and psychologically prior to any of the numerous criteria by which that same identification of similarity might have been made. After the similarity has been seen, one may ask for the criteria, and it is then often worth doing so. But one need not. The mental or visual set acquired while learning to see two problems as similar can be applied directly." *Kuhn* (1974), S. 472. Das Erlernen von Wissen über Musterbeispiele und nicht über 'bewiesene' Kausalzusammenhänge ist einer der wichtigsten Aspekte in *Kuhns* Paradigmenkonzept. Dadurch kann *Kuhn* zeigen, daß in den Wissenschaften nicht eine einzige Realität existiert, auf die sich Forschung konzentriert, sondern von den Wissenschaftlern unterschiedlich wahrgenommene Realitäten. Je nach Paradigma werden Studenten auf andere Weise an ein Fach herangeführt und lernen Probleme aus einer paradigmatischen Perspektive kennen. Dadurch bilden sich abgrenzbare wissenschaftliche Gemeinschaften heraus, deren Mitglieder relevante Probleme und Realität durch ihren gemeinsamen Ausbildungshintergrund und durch ihre eigene Forschungspraxis betrachten. Daraus kann gefolgert werden, daß es nicht möglich sein wird, Wahrheit in einem objektiven Sinne zu finden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

achten, wenn bspw. Ingenieure bei der Anwendung einer neuen Technologie diese testen, verbessern, ändern und neue Möglichkeiten ausprobieren und dabei auf Erfahrungen, die sie sich in der Vergangenheit aufgebaut haben, zurückgreifen.

Symbolische Verallgemeinerungen[98] stellen die *kodifizierbaren Bestandteile* einer disziplinären Matrix dar. In Unternehmungen bestehen sie in ihrer einfachsten Form aus Sprache und aus Symbolen sowie Abkürzungen, die sich z. B. in Kurznachrichten oder Memos wiederfinden lassen, aber auch aus komplexeren Formen, wie internen Berichten, Formularen, Kennzahlen etc., die der Beschleunigung und Formalisierung der unternehmungsinternen Kommunikation dienen.[99]

Symbolische Verallgemeinerungen sind auf die Bedürfnisse der Unternehmung abgestimmt und ermöglichen damit eine problemadäquate Kommunikation. Dabei kann es vorkommen, daß sich eine unternehmungsspezifische Sprache entwickelt, die außerhalb der Unternehmung nicht anwendbar ist. Wie bereits oben ausgeführt, wird Sprache im Kontext erlernt, und Begriffe werden bestimmten Phänomenen und konkreten Prozessen innerhalb der Unternehmung zugeordnet und im Unterbewußtsein gespeichert. Dadurch entsteht innerhalb der Unternehmung ein gemeinsamer *Kommunikationsrahmen*, der sich von dem anderer Unternehmungen unterscheidet.

Analog zum Kommunikationsrahmen entsteht ein *gemeinsamer Interpretationsrahmen* durch die unbewußte und unreflektierte Übernahme von Werten und Grundüberzeugungen. Die *Werte*[100] in einer Unternehmung sind Ausdruck der ethischen Prinzipien, die von den Unternehmungsmitgliedern gemeinsam akzeptiert werden und ihr Verhalten leiten. Geteilte Werte helfen, eine Organisation zu stabilisieren, indem sie ihren Mitgliedern eine gemeinsame Identifikationsbasis schaffen.[101]

Grundüberzeugungen[102] drücken die nicht hinterfragten und von den Unternehmungsmitgliedern akzeptierten kausalen Beziehungen aus. Sie bestimmen die Ziele und Aufgaben der Unternehmung mit. Grundüberzeugungen bringen zum Ausdruck, welchen Problemen und Aufgaben sich eine Unternehmung widmet, welche Probleme von den Unternehmungsmitgliedern als bedeutsam angesehen werden und welche möglichen Lösungen als wirksam und sinnvoll betrachtet werden.[103] Durch Grundüberzeugungen findet eine subjektive Eva-

---

[98] Vgl. *Kuhn* (1970), S. 182 f.
[99] Vgl. *Bresser/Bishop* (1983), S. 590.
[100] Vgl. *Kuhn* (1970), S. 184 f.
[101] Vgl. *Bresser/Bishop* (1983), S. 589.
[102] Vgl. *Kuhn* (1970), S. 184.
[103] Vgl. *Bresser/Bishop* (1983), S. 589.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

luierung von Alternativen statt, denen Entscheidungen im Hinblick auf die zu lösenden Probleme folgen.

Die Entwicklung eines gemeinsamen Rahmens folgt nicht einheitlichen Regeln, sondern hängt von unterschiedlichen situativen Bedingungen ab. Zum einen variieren die zu lösenden Koordinations- und Kommunikationsprobleme in Abhängigkeit von der zu erstellenden Leistung. Zum anderen ist die Zusammensetzung des Mitarbeiterstabs stets unterschiedlich. Beides führt zu einer Kommunikationsinfrastruktur, die auf die speziellen Bedürfnisse der jeweiligen Organisation abgestimmt und somit idiosynkratisch mit ihr verbunden ist. Gemeinsame Rahmen führen zu einer erhöhten Effektivität interner Kommunikation. Allerdings kann ein idiosynkratischer Rahmen auch zu einer Abnahme externer Kommunikationsfähigkeit führen, wenn die unternehmungseigene Sprache von anderen Unternehmungen nicht mehr verstanden wird.

Unternehmungen entwickeln eigene Kommunikations- und Interpretationsrahmen, um implizites Wissen innerhalb der Unternehmung transferierbar zu machen, denn nur durch einen effizienten internen Wissenstransfer sind Unternehmungen in der Lage, komplexe Probleme zu lösen und in absetzbare Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Da Kommunikations- und Interpretationsrahmen auf bestimmte Unternehmungen und ihre Technologie abgestimmt sind, sind Unternehmungen nicht imstande, alles, auch fremdes Wissen zu verarbeiten und jede gewünschte unbekannte Produktionstechnologie schnell und kostenlos einzusetzen. Vielmehr bedarf es des zeitaufwendigen Aufbaus neuer Kommunikations- und Interpretationsrahmen, die auf die Eigenschaften und Probleme der entsprechenden Technologie abgestimmt sind. Angepaßte Kommunikations- und Interpretationsrahmen sind Voraussetzung für das Verständnis und die Anwendung neuartiger Technologien, da die erfolgreiche Anwendung von Technologien zum Teil auf implizitem Wissen basiert.

Wie gezeigt werden konnte, ist durch die Aufspaltung der Technologie- und Wissensvariable in einen *kodifizierten* und einen *impliziten* Bestandteil ein reicheres, aber auch komplexeres Bild von Unternehmungen entstanden. Dieses komplexere Bild der Unternehmung ist jedoch nicht ad hoc in die Argumentation der vorliegenden Arbeit eingeführt worden, sondern konsistent aus dem vorgegebenen Annahmenrahmen des Transaktionskostenansatzes abgeleitet.

b) Von individuellen Fähigkeiten zu organisatorischen Fähigkeiten

Die oben dargelegte Argumentation bezog sich auf die Vermittlung individueller Kenntnisse und Fähigkeiten, die zum großen Teil nicht in kodifizierter Form vorliegen. Die Vermittlung dieser Fähigkeiten basiert auf der täglichen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Einübung von Prozessen und der häufig unbewußten Aufnahme impliziten Wissens. Durch die Vermittlung impliziten Wissens statten Unternehmungen neue Mitarbeiter mit den benötigten Fähigkeiten aus. In Unternehmungen werden aber nicht nur individuelle Fähigkeiten benötigt, sondern die Generierung und Nutzung neuen Wissens ist erforderlich.

Auf der Grundlage von Polanyis Überlegungen zu individuellen Fähigkeiten entwickeln Nelson und Winter in ihrem Werk „An Evolutionary Theory of Economic Change“[104] eine Sichtweise von Unternehmungen, die sich von der neoklassisch geprägten Betrachtung auf fundamentale Weise unterscheidet. Sie betten die Analyse von individuellen Fähigkeiten in eine ökonomische Organisationstheorie ein. Unter Fähigkeiten (skills) verstehen Nelson und Winter „... a capability for a smooth sequence of coordinated behavior that is ordinarily effective relative to its objectives, given the context in which it normally occurs.“[105] Individuelle Fähigkeiten stellen die Grundlagen organisatorischer Fähigkeiten dar.[106]

Individuelle Fähigkeiten weisen nach Nelson und Winter drei unterschiedliche Eigenschaften auf:[107]

(1) Sie sind programmatisch, indem sie eine lineare Abfolge verschiedener Handlungen darstellen. Jede Folgehandlung wird nach erfolgreichem Abschluß einer bestimmten vorhergehenden Handlung kontinuierlich ausgelöst.

(2) Das den Fähigkeiten zugrundeliegende Wissen ist zum großen Teil impliziter Natur. Der Ausführende ist sich der Details seiner Handlung nicht vollständig bewußt und kann die Funktionsweise seiner Handlungen nur begrenzt zum Ausdruck bringen.

(3) Viele Handlungen, die auf Fähigkeiten beruhen, sind mit Entscheidungen oder einer Alternativenwahl verbunden, deren Auswahl nicht bewußt, sondern automatisiert erfolgt.

Das Kennzeichen arbeitsteiliger Produktionsprozesse ist die Aufteilung von komplexen Gesamtaufgaben auf verschiedene Personen. Dadurch wird eine höhere Spezialisierung der Mitarbeiter und als Folge davon eine Erhöhung ihrer Produktivität ermöglicht. Unternehmungen stellen sich als arbeitsteilige Organisationen dar, in denen Mitarbeiter unterschiedlicher Ausbildung und Fähigkeiten zusammenarbeiten. Aufgrund der Tatsache, daß Wissen zwischen

---

[104] *Nelson/Winter* (1982).

[105] *Nelson/Winter* (1982), S. 73.

[106] Vgl. *Nelson/Winter* (1982), S. 72 ff. *Richardson* hat schon früh in Anlehnung an *Penrose* (1959) den Begriff der „capabilities“ geprägt. Vgl. *Richardson* (1972), S. 888.

[107] Vgl. *Nelson/Winter* (1982), S. 73 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Menschen ungleich verteilt ist, wird es notwendig, arbeitsteilige Produktionsprozesse an verschiedene Mitarbeiter zu delegieren. Vielfach existieren in Unternehmungen komplexe Aufgaben, die nur gemeinsam von unterschiedlichen Spezialisten gelöst werden können. Je komplexer die zu bewältigenden Aufgaben sind, desto unterschiedlicher müssen die Fähigkeiten der Mitarbeiter sein. Kein einzelner Mitarbeiter verfügt dann mehr über alle Kenntnisse, die nötig wären, um die komplexe Gesamtaufgabe alleine zu bewältigen.[108]

Effektive Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern erfordert *Koordination*. Voraussetzung dafür ist eine effektive Kommunikationsstruktur innerhalb der Unternehmung. Es ist nicht nur notwendig, daß die Mitarbeiter ihre individuellen Fähigkeiten beherrschen, sondern sie müssen auch in der Lage sein zu wissen, zu welchem Zeitpunkt sie welche ihrer Fähigkeiten zum Einsatz bringen sollen. Mitarbeiter werden daher innerhalb der Unternehmung mit Informationen versorgt, die Reaktionen in Form von Tätigkeiten auslösen. Um diese Informationen in adäquate Handlungen umsetzen zu können, benötigen die Mitarbeiter entsprechende *Interpretationsfähigkeiten*. Selbst wenn Anweisungen und Nachrichten in Form von Sprache kommuniziert werden, benötigen die Mitarbeiter besondere Fähigkeiten, diese interpretieren zu können, weil die in Unternehmungen verwendete Sprache im organisatorischen Kontext erlernt wird. „Even directives that appear to be in 'plain English' often require interpretation in a manner that is quite specific to the organizational context."[109]

Das *organisationsspezifische Wissen* wird den Mitarbeitern während des Sozialisationsprozesses vermittelt und von diesen gespeichert. Dieses Wissen erlangt seine Bedeutung aus dem *organisatorischen Kontext*, in dem es zur Anwendung kommt. Der organisatorische Kontext besteht grundsätzlich aus drei Bereichen:[110]

(1) *Externen Speicherungsmedien*, wie Dateien, Aktenordner, schwarze Bretter, Handbücher, Festplatten, Magnetbänder, die das menschliche Gedächtnis unterstützen und ergänzen. Sie stellen sich im übertragenen Sinn auch als organisatorisches Gedächtnis dar. Allerdings kann nur ein Teil des organisatorischen Wissens in externen Speichermedien festgehalten werden.

(2) Der organisatorische Kontext beinhaltet ferner den *physischen Zustand* materieller Vermögensgegenstände (Gebäude, Maschinen, Mobiliar) und die generelle Arbeitsumgebung (Sitzordnung, Dienstwege, Strukturen usw.). Dieser Kontext ist im allgemeinen stabil und dauerhaft und unterliegt selten radikalen Veränderungen.

---

[108] Vgl. *Badaracco* (1991), S. 99 ff.

[109] *Nelson/Winter* (1982), S. 102, Hervorhebung im Original.

[110] Vgl. *Nelson/Winter* (1982), S. 105 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(3) Den wichtigsten Bereich des organisatorischen Kontextes stellen die *Informations-* und *Kommunikationsstrukturen* ihrer Mitglieder dar. In diesen Strukturen wird der Wert individueller Information im Zusammenhang mit Informationen anderer Mitglieder festgehalten. Sie stellen die Interaktionsstrukturen einer Organisation dar und bilden den kognitiven Interpretations- und Kommunikationsrahmen, ohne den eine individuelle Leistung wenig wert wäre.

Wenn auf individueller Ebene angenommen werden kann, daß Fähigkeiten zum großen Teil aus implizitem Wissen bestehen, dann kann daraus abgeleitet werden, daß auf *aggregierter Ebene* bei der Zusammenarbeit mehrerer Personen Wissen gleichermaßen in impliziter Form vorhanden ist. Die Fähigkeit der Mitarbeiter, gemeinsam komplexe Produktionsprozesse durchführen zu können, kann als *organisatorische Fähigkeit* bezeichnet werden.[111]

Für eine effektive Zusammenarbeit ist es notwendig, daß die Mitarbeiter die Fähigkeiten untereinander kennen.[112] Die Kenntnis des formalen Ausbildungsstandes oder der formalen Funktion reicht häufig nicht aus, weil dadurch die individuellen Fähigkeiten nur unvollständig zum Ausdruck gebracht werden können. Nur bei genauerer Kenntnis der Fähigkeiten kann eine effektive Aufteilung und eine gemeinsame Bewältigung von Aufgaben erfolgen.

Da sich die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter erst in der täglichen Interaktion und bei ihrer Ausführung herausbilden bzw. beobachten lassen, kann sich auch erst im Laufe der Zeit eine gemeinsame Kommunikations- und Koordinierungsstruktur entwickeln, die dann gruppenspezifisch ist. Die Entstehung einer *gruppenspezifischen Kommunikations-* und *Koordinierungsstruktur* kann nicht vollständig kodifiziert werden, weil die Mitarbeiter aufgrund kognitiver Beschränkungen nicht in der Lage sind, präzise auszudrücken, wie die Interaktionen zwischen Kollegen ablaufen. Vielmehr entsteht aus der subtilen Interaktion zwischen den Mitarbeitern ein implizites Wissen über die optimale Zusammenarbeit in den Teams, das vergleichbar ist z. B. mit erfolgreichen Sportmannschaften.[113] *Gruppenspezifisches Wissen* weist daher ebenfalls einen

---

[111] Vgl. *Nonaka* (1991), S. 97 ff.; (1994), S. 21 f.

[112] Vgl. auch *Alchian/Woodward* (1987), S. 111 f., zu diesem Argument in der Diskussion um die Vorteilhaftigkeit von Teams. Informationen über die Produktivitäten und Fähigkeiten der Teamkollegen bauen sich nur langsam in einem Interaktionsprozeß auf und stellen versunkene Kosten dar, die bei Auflösung der Teams verloren zu gehen drohen. Die Mitglieder von Teams haben daher ein Interesse an der institutionellen Stabilisierung ihrer Beziehungen.

[113] Vgl. *Badaracco* (1991), S. 100.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

hohen impliziten Anteil auf. Die Bedeutung einer gemeinsamen Kommunikationsstruktur kann durch folgendes Zitat zum Ausdruck gebracht werden: „Without the crane operator's ability to interpret the hand signal for 'down a little more' and to lower the hook accordingly, the abilities to perceive the need for the signal and to generate it are meaningless."[114]

Auf aggregierter Ebene stellt sich Organisationswissen in Form von *routinisiertem Verhalten* dar. *Routinen* werden von Nelson und Winter als „... repetitive pattern of activity in an entire organization ..."[115] bezeichnet und stellen die täglich angewandten *Prozesse* dar, die auf der Einübung von Tätigkeiten beruhen. Sie umfassen nicht nur individuelle Tätigkeiten, sondern darüber hinaus Tätigkeiten, die von mehreren Personen durchgeführt werden, und sind vielfach impliziter Natur. Die Mitarbeiter sind in der Lage, aufgrund der täglichen Interaktion wiederkehrende Prozesse in standardisierter Form durchzuführen. Sie erlernen durch die tägliche Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten eine Form der Zusammenarbeit, die sich in stabilen Routinen widerspiegelt.

Im übertragenen Sinne kann davon ausgegangen werden, daß das Wissen einer Unternehmung nicht mehr bei einzelnen Individuen lokalisiert ist, sondern in der Organisation der Unternehmung selbst verankert ist. „To view organizational memory as reducible to individual member memories is to overlook, or undervalue, the linking of those individual memories by shared experiences in the past, experiences that have established the extremely detailed and specific communication system that underlies routine performance." Das Wissen von Organisationen läßt sich nach Nelson und Winter in ihren Routinen speichern; Routinen stellen die wesentliche Speicherungsform organisatorischer Fähigkeiten dar.[116]

Routinen lassen sich in drei Kategorien unterteilen:[117]

(1) „Operating characteristics"[118] kennzeichnen die produktiven Aktivitäten einer Unternehmung, die sie mit den (momentan) in ihrem Besitz befindlichen Werkstoffen und Betriebsmitteln durchführt.

(2) Kurzfristige *Entscheidungsroutinen* beziehen sich auf die während eines Produktionsprozesses notwendigen Kapazitätsanpassungen der momentan durchgeführten produktiven Aktivitäten. Kurzfristige Beschaffungs- und Absatzentscheidungen fallen ebenso darunter wie kurzfristige Investitions-

[114] *Nelson/Winter* (1982), S. 105.
[115] *Nelson/Winter* (1982), S. 97.
[116] Vgl. *Nelson/Winter* (1982), S. 99 ff.
[117] Vgl. *Nelson/Winter* (1982), S. 16 ff.
[118] *Nelson/Winter* (1982), S. 16.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

entscheidungen, die notwendig sind, um die Unternehmung rasch an veränderte Datenlagen anzupassen.

(3) Mittel- und längerfristige *Entscheidungsroutinen* stellen hierarchisch übergeordnete Routinen dar. Sie konzentrieren sich auf grundlegende Modifikationen der produktiven Aktivitäten (*operating characteristics*) und zielen auf eine innovative Weiterentwicklung – im Sinne eines evolutorischen Prozesses – der Unternehmung ab. Der Entwicklungsprozeß zielt sowohl auf Veränderungen bestehender als auch auf die Suche nach neuen Routinen ab.

Die Betrachtung dieser drei Kategorien von Routinen macht deutlich, daß Routinen – trotz der statischen Konnotation des Begriffes – auch immer dynamischer Natur sind. Schon die wiederholte Durchführung von Aufgaben kann zu einer Verbesserung der Routinen führen. Daher hilft die Unterteilung in *statische Routinen*, welche die Fähigkeiten zum Ausdruck bringen, bereits in der Vergangenheit durchgeführte Aufgaben wiederholen zu können, und *dynamische Routinen*, die auf das Erlernen und die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse abzielen.[119]

Individuen sind beim Verlassen der Unternehmung nicht in der Lage, das Organisationswissen vollständig mitzunehmen, sondern das Wissen bleibt in der Teamstruktur und den Routinen einer Unternehmung verankert.[120] Bei Auflösung von Teams bzw. ganzer Unternehmungen geht dieses Wissen verloren. Teamwissen ist die Voraussetzung für organisatorische Fähigkeiten und dafür, Produktionsprozesse in Gang zu setzen.

Daher kann davon gesprochen werden, daß sich Wissen auf Gruppen- oder Abteilungsebene entwickelt, das in den formalen und informalen Strukturen einer Unternehmung lokalisiert ist. Kogut und Zander bezeichnen diese Strukturen als „higher-order organizing principles“[121], die nicht auf die einzelnen Individuen reduzierbar sind, sondern fest in der Unternehmung verankert sind.[122] „Organizing principles“ strukturieren die Beziehungen zwischen Individuen, innerhalb und zwischen Gruppen und zwischen Unternehmungen. Sie stellen die Grundlage der Fähigkeiten einer Unternehmung dar.[123]

Kogut und Zander sehen in der Nutzung von individuellem und organisationsgebundenem Wissen die zentrale Funktion von Unternehmungen, um so Produktionsprozesse in absetzbare Güter und Dienstleistungen umzusetzen. Sie

---

[119] Vgl. *Teece/Pisano/Shuen* (1994), S. 20; *Teece* et al. (1994), S. 15.
[120] Vgl. *Teece* (1982), S. 44-45.
[121] *Kogut/Zander* (1992), S. 384.
[122] Vgl. *Badaracco* (1991), S. 103-106.
[123] Vgl. *Kogut/Zander* (1992), S. 384 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

drücken es folgendermaßen aus: „... firms are social communities that serve as efficient mechanisms for the creation and transformation of knowledge into economically rewarded products and services."[124] Die Fähigkeiten einer Unternehmung sind anhand ihrer hergestellten Produkte oder Dienstleistungen beobachtbar. Allerdings kann aufgrund der beschriebenen impliziten Wissensbestandteile nicht vollständig zum Ausdruck gebracht werden, wie die den Produkten zugrundeliegenden Produktionsprozesse ablaufen.

c) Die Heterogenität von Unternehmungsfähigkeiten

Wenn die impliziten und expliziten Organisationsprinzipien die Fähigkeiten einer Unternehmung darstellen, kann daraus abgeleitet werden, daß Unternehmungen unterschiedliche Fähigkeiten besitzen. Unternehmungen bedienen sich unterschiedlicher Wissensbasen, um Produktionsprozesse in Gang zu setzen. Da sich die anfallenden Aufgaben von Unternehmung zu Unternehmung unterscheiden, werden sich unterschiedliche Routinen herausbilden. Diese Routinen sind nicht nur das Ergebnis eines geplanten Prozesses, sondern entstehen aus der täglichen Aufgabenbewältigung heraus.[125]

Aus der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen einer Unternehmung, wie bspw. Produktion und Vertrieb, resultieren Routinen, die nur in der jeweiligen Unternehmung Anwendung finden. Die Qualität der Fähigkeiten von Unternehmungen hängt davon ab, wie effektiv die unterschiedlichen Gruppen und Abteilungen Informationen und Wissen austauschen, um sie in den Produktionsprozeß einzubringen. Unterschiede sind daher nicht einfach durch die Integration anderer Unternehmungen zu überbrücken, sondern bedürfen eines *zeitaufwendigen Aufbaus* von Organisationsroutinen und Problemlösungskompetenzen.[126] Die Komponente 'Zeit' wird allerdings im Transaktionskostenansatz in seiner traditionellen Form vernachlässigt.

Marktversagen in Verbindung mit der daraus resultierenden Opportunismusüberlegung kann daher nicht als das zentrale Argument aufgefaßt werden, um Integrationsentscheidungen zu erklären, sondern: „Opportunism is not a necessary condition to explain why technology is transferred within a firm instead of the market. Rather, the issue becomes why and when are the costs of transfer of technology lower inside the firm than alternatives in the market,

[124] *Kogut/Zander* (1993), S. 627.

[125] Diese Heterogenität der organisatorischen Fähigkeiten und anderer Ressourcen ist der Grundgedanke des in der kontemporären Strategischen Managementforschung weit verbreiteten Ressourcenbasierten Ansatzes. Vgl. *Wernerfelt* (1984); *Barney* (1991); *Peteraf* (1993); *Conner/Prahalad* (1996); *Kogut/Zander* (1996); *Madhok* (1996).

[126] Vgl. *Dierickx/Cool* (1989), S. 1506.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

independent of contractual hazards. The relevant market comparison, in this sense, are the efficiencies of other firms."[127]

Für die Effizienz einer Integrationsentscheidung spielen Opportunismusüberlegungen eine untergeordnete Rolle. Nur im *Grenzfall*, d. h. wenn alle anderen Kostenarten ihrer Höhe nach zwischen den Unternehmungen völlig identisch sind, können die mit potentiellem Opportunismus verbundenen Transaktionskosten die entscheidende Variable für die Integration einer anderen Unternehmung darstellen.[128] Die Vorteilhaftigkeit einer Integration spiegelt sich vielmehr in den differenzierten Fähigkeiten einer Unternehmung wider, eine andere Unternehmung nach der Integration effizienter zu führen und die Ressourcen der anderen Unternehmung effektiv mit den Ressourcen der eigenen Unternehmung zu kombinieren. Insofern können die Überlegungen zu Wissen und Fähigkeiten einer Unternehmung einen Beitrag liefern, die Wachstumsgrenzen einer Unternehmung realistischer zu bestimmen als es im Transaktionskostenansatz in seiner traditionellen Form möglich ist.

Unterschiedliche Fähigkeiten können zu dauerhaften Rentabilitätsunterschieden zwischen Unternehmungen führen, weil Fähigkeiten zwischen Unternehmungen nur zeitaufwendig transferiert und imitiert werden können.[129] Die Heterogenität von Unternehmungen ist auf ihre unterschiedlichen Wissensbasen zurückzuführen. Unterschiedliche Wissensbasen führen nicht nur dazu, daß sich Unternehmungen voneinander unterscheiden; sie bedingen auch, daß Unternehmungen ein begrenztes Leistungs- und Produktionsprogramm aufweisen. „Firms are repositories of productive knowledge. In fact, though this is not much emphasized in the textbooks, a particular firm at a particular time is a repository for a quite specific range of productive knowledge, a range that often involves idiosyncratic features that distinguish it even from superficially similar firms in the same line(s) of business."[130]

Unterschiede zwischen Unternehmungen sind häufig dauerhafter Natur, weil das organisationsspezifische Wissen nur langsam oder gar nicht diffundiert. Spezifische Faktoren sind Voraussetzung für die Anwendung von Technologien und begründen die Heterogenität von Unternehmungen. Spezifische Faktoren und Technologien stehen in einem *konstitutiven Verhältnis* zueinander. Die Heterogenität von Unternehmungen sowie ein ungleicher Technologiestand sind aus den Grundannahmen des Transaktionskostenansatzes konsistent ableitbar.

---

[127] *Kogut/Zander* (1992), S. 394.

[128] Vgl. Abschnitt III.E.5. der vorliegenden Arbeit sowie die Ergebnisse einer Fallstudie von *Argyres* (1996), der eine empirische Bestätigung dieser These gefunden hat.

[129] Vgl. *Mitchell* (1992), S. 328 f.; *Peteraf* (1993), S. 183 f.

[130] *Winter* (1988), S. 175.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hiermit ist das Argument gefunden, das im traditionellen Transaktionskostenansatz fehlt, um Unterschiede zwischen Unternehmungen begründen zu können.[131] Die Heterogenität von Unternehmungen stellt *eine notwendige* Bedingung dar, um die Vorteilhaftigkeit von Unternehmungskooperationen begründen zu können, denn nur wenn Unternehmungen sich systematisch voneinander unterscheiden, kann eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit sinnvoll erscheinen.

3. Konsequenzen der dynamischen Sichtweise von Wissen und Technologie für die Innovationsentscheidung von Unternehmungen

Wenn Wissen und Technologien als spezifische, kumulative und häufig implizite Ressourcen modelliert werden, bedeutet dies nicht, daß eine Diffusion von Technologien unmöglich ist. Wissen kann von anderen Unternehmungen erlernt und durch eigene Innovationsanstrengungen verbessert werden, so daß Wissen nicht immer im exklusiven Besitz einer einzelnen Unternehmung bleibt. Durch die globale Diffusion von Wissen und Technologien hat sich in den letzten Jahrzehnten ein verstärkter Wettbewerb entwickelt, der auch traditionell sehr erfolgreiche Unternehmungen herausgefordert hat und vor neue Probleme stellt. Ohne die kontinuierliche Verbesserung eigener Technologien und der Aufnahme neuen Wissens in die eigene Basis ist die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen häufig in Frage gestellt, weil das eigene Wissen veraltet und obsolet werden kann.[132] Darüber hinaus ist das eigene Wissen vielfach durch Appropriierungsprobleme gekennzeichnet, da die Imitation und der Transfer von Wissen grundsätzlich möglich sind.[133]

Durch den Aufbau einer idiosynkratischen Wissensbasis entstehen Spezialisierungsvorteile, die temporäre Wettbewerbsvorteile darstellen können.[134] Wettbewerbsvorteile entstehen aus der überlegenen Nutzung von Wissen und der Transformation von Wissen in absetzbare Produkte und Dienstleistungen. Allerdings kann eine zu enge Spezialisierung zu einer Beschränkung zukünftiger Möglichkeiten führen, weil eine spezialisierte Wissensbasis nicht nur „Kernkompetenzen"[135] darstellen kann, sondern auch zu Inflexibilität und Unbeweglichkeit führen kann.

---

[131] Vgl. Abschnitt III.E.5. der vorliegenden Arbeit.

[132] Vgl. *Porter* (1990b), S. 45 ff.

[133] Vgl. dazu die Ausführungen in den Abschnitten IV.B.1.a) und IV.B.1.b) der vorliegenden Arbeit.

[134] Vgl *Dierickx/Cool* (1989), S. 1505.

[135] Vgl. *Prahalad/Hamel* (1990).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Leonard-Barton bezeichnet die aufgrund spezifischer Ressourcen entstehende Inflexibilität als „core rigidities".[136] In Zeiten von Wandel und hyperkompetitivem Wettbewerb sind Unternehmungen auf Innovationen angewiesen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten.[137] „Simply producing a given set of products with a given set of processes well will not enable a firm to survive for long."[138] Für eine Unternehmung reicht es nicht aus, sich auf ihre Kernkompetenzen zu beschränken, wie teilweise normativ vorgeschlagen wird,[139] sondern es ist unter den Bedingungen eines intensiven Wettbewerbs notwendig, die eigenen Fähigkeiten kontinuierlich zu verbessern, indem neues Wissen in die Unternehmung integriert und gelernt wird.[140] Aus diesem Grund sind Unternehmungen auf Innovationen angewiesen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Eine *Innovation* stellt sich dar als „... search for, and the discovery, experimentation, development, imitation, and adoption of new products, new production processes and new organisational set-ups."[141] Innovationen beziehen sich nicht nur auf technische Verfahren und neue Produkte, sondern können sich auch auf Veränderungen von Organisationsstrukturen, Vertriebs- bzw. Beschaffungsaktivitäten ausdehnen. Ziel von Innovationen ist die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen; sie sind daher unmittelbar mit der Unternehmerfunktion im Sinne Schumpeters verbunden, der das Bild eines *innovativen Unternehmers* für die ökonomische Theorie geprägt hat.[142] Für Schumpeter besteht die unternehmerische Aufgabe vor allem in der „... Durchsetzung neuer Kombinationen."[143] Diese Aufgabe kann realisiert werden, indem Innovationen erzeugt werden, die sich in fünf Fälle unterscheiden lassen:[144]

(1) Herstellung und Durchsetzung neuer Produkte oder neuer Produktqualitäten;

---

[136] Vgl. *Leonard-Barton* (1992), S. 118.

[137] Vgl. *Grant* (1996), S. 379 ff.; *Hanssen-Bauer/Snow* (1996), S. 413-415; *Liebeskind* et al. (1996), S. 429 f.

[138] *Nelson* (1991), S. 68.

[139] Vgl. *Peters/Waterman* (1982), S. 292-305. Ihre normative Überlegung lautet: „Stick to the knitting".

[140] Vgl. *Cohen/Levinthal* (1989), S. 569-571; (1990), S. 128 f.; *Leonard-Barton* (1992), S. 123.

[141] *Dosi* (1988a), S. 222.

[142] Vgl. *Schumpeter* (1943, 1976), S. 132 ff.; (1952), S. 110 ff.

[143] *Schumpeter* (1952), S. 111.

[144] Vgl. *Schumpeter* (1952), S. 100 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(2) Verbesserung oder Revolutionierung von Produktionsmethoden unter Ausnutzung neuer wissenschaftlichen Erkenntnissen, aber auch von Inventionen, die aus dem Produktionsprozeß selbst generiert werden;
(3) Erschließung neuer Absatzmärkte;
(4) Auffinden neuer Bezugsquellen für Inputfaktoren;
(5) Erschaffung und Gestaltung neuer Organisationsformen, bzw. Veränderung der Wettbewerbsstruktur.

Auf Basis der Überlegungen zu Wissen und Technologien können Innovationsprozesse adäquater erfaßt werden. Dosi konzeptualisiert die Suchprozesse in Anlehnung an Kuhn von Unternehmungen als paradigmengeleitet.[145] Ein technologisches Paradigma besteht aus „exemplars" und zusätzlich aus Suchheuristiken.[146] Weil es keinen allgemeingültigen Algorithmus zur Erzeugung neuen Wissens geben kann, besteht die Suche nach neuen Lösungen in Unternehmungen aus Suchheuristiken, die die Entwicklungsrichtung der Innovation bestimmen, sowie den Suchbereich und das relevante Wissen, auf das während des Innovationsprozesses zurückgegriffen werden soll.

Die Suche nach neuem Wissen erfolgt unter Anwendung existierender Problemlösungsstrategien, die in der Vergangenheit erfolgreich aufgebaut und angewendet wurden (*exemplars*). Infolgedessen suchen Unternehmungen in einem abgegrenzten Bereich möglicher Lösungen nach Innovationen und „... do not explore the entire 'production possiblity set' ..."[147]. Innovationsbemühungen von Unternehmungen sind daher „... strongly *selective*, *finalised* in rather precise directions, often *cumulative* activities."[148] Technologische Paradigmen von Unternehmungen führen, wie Dosi ausführt, zu einer *Pfadabhängigkeit* in ihrer technologischen Entwicklung.[149] Die Richtung von Innovationsprozessen einer Unternehmung wird aufgrund der Kumulativitätseigenschaft von Wissen von ihrer eigenen Wissensbasis determiniert und konzentriert sich auf Bereiche, in denen die existierenden Problemlösungsstrategien angewendet werden können. Damit wird das Wachstum von Unternehmungen von ihrer bestehenden Wissensbasis bestimmt: „history matters"[150].

'Normale' Innovationsprozesse zielen auf die Verbesserung existierender Organisationsroutinen ab, weil sich die Verbesserung existierender Routinen

---

[145] Vgl. *Dosi* (1982).

[146] Vgl. *Dosi* (1988b), S. 1127.

[147] *Dosi*/Egidi (1991), S. 163, Hervorhebung im Original.

[148] *Dosi* (1988a), S. 225, kursiv im Original.

[149] Vgl. *Dosi* (1988b), S. 1128. Vgl. zur Bedeutung der Pfadabhängigkeit auch *Williamson* (1993a), S. 55 f.; (1993b), S. 139 f.

[150] *Teece* et al. (1994), S. 17. Vgl. zur These der kohärenten Entwicklung von Unternehmungen *Teece/Pisano/Shuen* (1994), S. 18 ff.; *Teece* et al. (1994), S. 10 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

als weniger aufwendig erweist als die Entwicklung völlig neuer Routinen. Jedoch steht die kontinuierliche Verbesserung bestehender Fähigkeiten in einem Spannungsverhältnis zur Entwicklung und Beschaffung neuer Fähigkeiten. Aufgrund von Umweltveränderungen und/oder der Veralterung von Fähigkeiten kann es für eine Unternehmung notwendig werden, völlig neue Fähigkeiten zu erlernen und aufzubauen.[151]

Unter der Annahme, daß Unternehmungen nur begrenzte Fähigkeiten aufweisen und sich voneinander unterscheiden, ist der interne Aufbau neuer Fähigkeiten nicht nur zeitaufwendig, sondern häufig unmöglich. Der Aufbau neuer Fähigkeiten ist folglich mit der Notwendigkeit verbunden, externe Fähigkeiten und Wissen zu integrieren.[152] Da Wissen, wie im letzten Abschnitt gezeigt wurde, häufig organisationsgebunden ist, kann das Erlernen neuer Fähigkeiten häufig nur in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen erfolgen. Neben der Heterogenität von Unternehmungen als bereits herausgearbeitete erste notwendige Bedingung stellt das Erlernen neuer Fähigkeiten und die Integration externen organisationsgebundenen Wissens die *zweite notwendige* Bedingung für die Vorteilhaftigkeit von Unternehmungskooperationen dar.

Der Aufbau neuer Fähigkeiten ist allerdings mit einer besonderen Unsicherheit verbunden, die Dosi und Egidi als „*procedural uncertainty*"[153] bezeichnen. Die „procedural uncertainty" (im folgenden *Prozeßunsicherheit* genannt) bringt die mögliche *Kompetenzlücke* zum Ausdruck, einen Innovationsprozeß erfolgreich umsetzen zu können. Unsicherheit während eines Innovationsprozesses resultiert daher nicht nur aus der Unvollständigkeit von Informationen („*substantive uncertainty*"[154]), sondern auch aus der Unvollständigkeit von Wissen und Fähigkeiten.[155] Innovationsprozesse sind mit zwei grundsätzlichen Unsicherheiten verbunden, die zu einer unterschiedlichen Bewertung von Innovationsalternativen führen. Im nächsten, fünften Kapitel sind daher die Auswirkungen von Unsicherheit auf die Innovationsentscheidung zu untersuchen. Der folgende Abschnitt IV.C. faßt die Ergebnisse dieses vierten Kapitels kurz zusammen.

---

[151] Vgl. *Dosi* (1988b), S. 1133 f.

[152] Vgl. *Cohen/Levinthal* (1990), S. 128; *Grant* (1996), S. 380.

[153] *Dosi/Egidi* (1991), S. 146, kursiv im Original.

[154] *Dosi/Egidi* (1991), S. 146, kursiv im Original. Der Begriff „*substantive uncertainty*" ist mit dem auf S. 137 der vorliegenden Arbeit eingeführten Begriff der *strukturellen* Unsicherheit vergleichbar. Beide Begriffe stehen für die Unmöglichkeit, alle zukünftigen Zustände ex ante bestimmen und entscheidungslogisch handhaben zu können.

[155] Vgl. *Dosi/Orsenigo* (1988), S. 17-19.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

C. Zusammenfassendes Zwischenergebnis

Ausgangspunkt der Überlegungen in diesem Kapitel war der folgende, im Transaktionskostenansatz identifizierte Widerspruch: Einerseits wird mit den Annahmen begrenzter Rationalität sowie Unsicherheit argumentiert, andererseits wird von einem gleichen Technologiestand zwischen Unternehmungen ausgegangen. Dadurch war es im Transaktionskostenansatz in seiner traditionellen Form nur eingeschränkt möglich, die Entstehung von Unternehmungskooperationen einer sinnvollen Erklärung zuzuführen. Wenn angenommen wird, daß alle Unternehmungen imstande sind, alle für einen Produktionsprozeß notwendigen Aktivitäten selbständig durchzuführen, ergibt sich keine Begründung für eine Kooperation mit anderen Unternehmungen.

Ziel dieses Kapitels war es, diesen Widerspruch auf Grundlage des vom Transaktionskostenansatz vorgegebenen Annahmenrahmens aufzulösen und Konsequenzen für die Integrations- und Kooperationsentscheidung abzuleiten. Dazu war es notwendig, Eigenschaften von Technologien und Wissen herauszuarbeiten, die für die vorliegende Arbeit von Interesse sind. In einem ersten Schritt wurde die neoklassische Konzeptualisierung von Technologie als frei erhältliche Information untersucht und mit Ergebnissen empirischer Untersuchungen konfrontiert. Es stellte sich heraus, daß die neoklassische Betrachtungsweise von Technologien keine empirische Bestätigung fand.

In einem zweiten Schritt wurde eine theoretische Erklärung für das Vorliegen ungleich verteilter Technologien auf Grundlage der Annahme begrenzter Rationalität erarbeitet. Die Argumentation orientierte sich an Polanyis Feststellung, daß Wissen zum Teil impliziter Natur ist. Dennoch ist Wissen in Form von Lernprozessen übertragbar. Voraussetzung dafür ist ein gemeinsamer kognitiver Interpretations- und Kommunikationsrahmen zwischen Individuen.

Eine Zusammenarbeit zwischen Individuen mit unterschiedlichen Wissensständen in einer Unternehmung erfordert daher die Entwicklung solcher gemeinsamer, unternehmungsspezifischer Interpretations- und Kommunikationsrahmen. Der – zwar zeitaufwendige – Aufbau eines gemeinsamen Rahmens ist Voraussetzung für die Entstehung und Durchführung komplexer arbeitsteiliger Produktionsprozesse. Technologie und spezifische Faktoren stehen nicht mehr in einem exogenen Verhältnis zueinander, sondern bedingen sich gegenseitig.

Aus der kontinuierlichen Zusammenarbeit unterschiedlicher Individuen entsteht also ein gemeinsamer Rahmen, der idiosynkratisch mit der Unternehmung verbunden ist. Diese Überlegung führte zu Nelson und Winters Konzept der Routinen. Im übertragenen Sinne stellt routinisiertes Verhalten die Fähigkeit einer Unternehmung dar, komplexe Probleme in einem engen und abgrenzbaren Bereich lösen zu können. Aus dieser Perspektive wurde es möglich, die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Heterogenität von Unternehmungen aus der Annahme begrenzter Rationalität abzuleiten.

Ebenfalls konnte das für die vorliegende Arbeit wichtige Ergebnis abgeleitet werden, daß spezifische Faktoren selbst ein *dynamisches Phänomen* darstellen, weil die Spezifität erst durch (Lern-) *Prozesse* in Unternehmungen entsteht. Der *statische Charakter* des Transaktionskostenansatzes konnte somit – ausgehend von der Annahme begrenzter Rationalität – durch den Prozeßgedanken im Zusammenhang mit der Notwendigkeit von Lernen und der Entstehung von unternehmungsspezifischen Faktoren aufgehoben werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß auf Grundlage der in diesem Kapitel angestellten Überlegungen das vom Transaktionskostenansatz 'schief' gezeichnete Bild von Unternehmungen als Institution zur 'Senkung' von Transaktionskosten korrigiert bzw. ergänzt werden kann. Opportunismusüberlegungen, oder positiv formuliert, Motivations- und Anreizüberlegungen, bestimmen und regeln die Beziehungen der Wirtschaftssubjekte untereinander, z. B. wie Quasi-Renten ex post verteilt werden sollen, stellen jedoch nicht den Grund für die Existenz von Unternehmungen dar.[156]

Unternehmungen stellen vielmehr den Wirtschaftssubjekten stabile Strukturen zur Verfügung, die ihnen die Möglichkeit bieten, langfristige Beziehungen zueinander aufzubauen, *um* Quasi-Renten in einem gemeinsamen Interaktionsprozeß zu produzieren.[157] Erst gemeinsame Lern- und Anpassungsprozesse in Unternehmungen führen in aller Regel zur Entstehung spezifischer Faktoren und sind folglich auch die Ursache der Entstehung von Quasi-Renten, die in einem zweiten Schritt der Verteilung zugeführt werden können. Die Existenz einer Unternehmung ist unter anderem darauf zurückzuführen, Wissen unterschiedlicher Wirtschaftssubjekte nutzen zu können und gleichzeitig neues unternehmungsspezifisches Wissen aufzubauen. In Unternehmungen entsteht aus der Zusammenarbeit unterschiedlicher Individuen neues Wissen, das auf Märkten wegen ihrer dezentralisierten Strukturen nicht erzeugbar ist.

Insofern stellen Unternehmungen keine 'alternativen' Institutionen zu Märkten dar, sondern sie sind von ihren Strukturen her zwei völlig verschiedene Institutionen und daher komplementäre Bestandteile einer jeden kapitalistischen Wirtschaftsordnung. Opportunismus- und Wissensüberlegungen stellen keine Gegensätze dar, sondern ergänzen sich zu einer umfassenderen Theorie der Unternehmung.[158] Allein durch das Phänomen spezifischer Faktoren sind sie logisch miteinander verknüpft.

---

[156] Vgl. *Alchian* (1993), S. 367-369.

[157] Vgl. *Ghoshal/Moran* (1996), S. 31-42; *Moran/Ghoshal* (1996), S. 62-66.

[158] Vgl. *Foss* (1996a), S. 474; (1996b); kritisch dazu *Conner/Prahalad* (1996); *Kogut/Zander* (1996).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Aus der Perspektive dieses Kapitels sind Unternehmungen aufgrund ihrer begrenzten Fähigkeiten nicht in der Lage, jede Technologie auf Anhieb effektiv und effizient einzusetzen. Die Integration neuer Technologien ist mit zeitaufwendigen Lern- und Anpassungsprozessen verbunden und hängt daher von der existierenden Wissensbasis in der Unternehmung ab. Insofern können aus den transaktionskostentheoretischen Annahmen *Integrationshindernisse endogener Art* abgeleitet werden, die in der Literatur bislang vielfach vernachlässigt wurden.

Unternehmungen stellen sich als begrenzte Speicher von unternehmungsspezifischem Wissen dar, dessen Wert von der Fähigkeit der Unternehmungsmitglieder abhängt, das aufgebaute Wissen in absetzbare Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Unternehmungen sind in Situationen intensiven Wettbewerbs auf Innovationen und die Integration neuen Wissens sowie die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten angewiesen.

Die Betrachtungen dieses Kapitels führten zu der Ableitung von zwei notwendigen Bedingungen für die Entscheidung, Unternehmungskooperationen einzugehen: (1) Unternehmungen müssen sich in ihren Wissensbasen voneinander unterscheiden und (2) Unternehmungen sind auf externes Wissen anderer Unternehmungen für einen Innovationsprozeß angewiesen. Die Diskussion über die Alternativen Integration und Kooperation wird im nächsten Kapitel im Kontext der Unsicherheit von Innovationsentscheidungen weitergeführt. Eine Lösung des Spannungsverhältnisses wird durch einen Rückgriff auf die moderne Investitions- und Finanzierungstheorie aufgebaut.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

V. Unternehmungskooperationen zur Aufrechterhaltung von Flexibilität und zur Generierung von Wachstumsoptionen

Im letzten Kapitel konnte begründet werden, daß Unternehmungen sich aufgrund ihrer spezifischen Faktoren voneinander unterscheiden. Unternehmungen sind nicht in der Lage, jede gewünschte Aktivität bzw. jede benötigte Technologie ohne Zeit- und Lernressourcen zu integrieren. Gerade weil Unternehmungen nur begrenzte Fähigkeiten besitzen, sind sie in Situationen, die von wettbewerblichen sowie technologischen Umbrüchen gekennzeichnet sind, auf neue Fähigkeiten angewiesen, um kontinuierlich neues unternehmungsspezifisches Wissen aufzubauen mit dem Ziel, temporäre Wettbewerbsvorsprünge durch Innovationen zu erzielen.[1]

Die der folgenden Untersuchung zugrundeliegende Annahme ist, daß Unternehmungen auf externes, organisationsgebundenes Wissen angewiesen sind, um einen Innovationsprozeß durchzuführen. Aus dieser Perspektive wird das Entscheidungsproblem hinsichtlich der Beschaffung externen Wissens untersucht. Prinzipiell stehen einer Unternehmung dabei drei Möglichkeiten zur Verfügung:

(1) Integration, im Sinne einer Akquisition einer anderen Unternehmung,
(2) Kooperation, im Sinne einer gemeinsamen Nutzung von Wissensressourcen,
(3) Markt, im Sinne eines Transfers von Wissen gegen Geld.

Ziel dieses Kapitels ist es, eine Entscheidungsgrundlage für diese drei Möglichkeiten zu erarbeiten, die die dynamische Erweiterung des Transaktionskostenansatzes berücksichtigt. Nachdem im vierten Kapitel die im Transaktionskostenansatz weitgehend unberücksichtigt gebliebenen dynamischen Eigenschaften spezifischer Faktoren herausgearbeitet und untersucht wurden, widmet sich dieses Kapitel dem Zusammenhang von Unsicherheit und spezifischen Faktoren. Der systematische Zusammenhang zwischen spezifischen Faktoren und struktureller Unsicherheit wird im Transaktionskostenansatz in aller Regel nur im Hinblick auf die entstehenden Verhaltensrisiken in einer Transaktionsbeziehung analysiert. Dadurch ist es dem Transaktionskosten-

[1] Vgl. *Kim/Kogut* (1996), S. 283 f.; *Grant* (1996), S. 375.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ansatz in seiner traditionellen Form nur möglich, Markt- oder Integrationslösungen für Situationen, die von hoher Unsicherheit gekennzeichnet sind, zu erarbeiten.[2] Da bei hoher Unsicherheit und hoher Spezifität eine Marktlösung ausscheidet, ist nur eine Integrationslösung denkbar. Das aus dem Transaktionskostenansatz abgeleitete Standardergebnis lautet: Je höher die Unsicherheit, desto vorteilhafter ist die Integration spezifischer Faktoren.

Dieses Ergebnis hat jedoch nur Gültigkeit, wenn die Wirkung von struktureller Unsicherheit auf andere Variablen, die bei der Integrationsentscheidung ebenfalls eine Rolle spielen, unberücksichtigt bleibt. Oder anders formuliert: Absatz- und Prozeßunsicherheit werden im Transaktionskostenansatz in seiner traditionellen Form implizit wegdefiniert.

Auch aus diesem Grund – abgesehen von der mangelnden Konzeptualisierung von Unternehmungsheterogenität – konnten Unternehmungskooperationen, die in Situationen hoher Unsicherheit gegründet und implementiert werden, im Transaktionskostenansatz nur eingeschränkt begründet werden. Insbesondere war es nicht möglich, F&E-Kooperationen zu erklären, da die Ausbeutungsgefahr aufgrund der prinzipiellen Offenheit von Innovationsprozessen besonders hoch erscheint.[3]

Es ist die These dieses Kapitels, daß durch eine umfassendere Berücksichtigung von struktureller Unsicherheit, die Absatz- und Prozeßunsicherheit[4] einschließt, eine Kooperationsentscheidung auch im Transaktionskostenansatz erklärt werden kann. Die Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes kann erhöht werden, wenn konsequent auf der Grundlage der explizierten Annahmen argumentiert wird, denn es erscheint nicht einsichtig, warum entscheidungslogisch nicht handhabbare Unsicherheit für die Formulierung eines Vertrages gelten soll, aber alle anderen Umstände von Unsicherheit nicht betroffen sind. Zu diesem Zweck wird in diesem Kapitel der Zusammenhang zwischen Unsicherheit und spezifischen Faktoren untersucht, der anhand von investitions- und finanzierungstheoretischen Überlegungen deutlicher herausgearbeitet werden kann, als es im Transaktionskostenansatz in seiner traditionellen Form bislang üblich war. Die bis hierhin geführte Argumentation hat weitgehend von Investitionsproblemen abstrahiert.

Investitionen in spezifische Faktoren weisen das Problem der Irreversibilität auf, oder um einen vergleichbaren Begriff aus der Investitions- und Finan-

---

[2] Vgl. Abschnitt III.C.4. der vorliegenden Arbeit.

[3] Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten III.C.5. und III.E.7. der vorliegenden Arbeit

[4] Vgl. *Schumpeter* (1952), S. 41; *Chakravarthy* (1985), S. 260 zu einer ähnlichen Einteilung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zierungstheorie zu verwenden, das Problem versunkener Kosten.[5] Faktoren, die vollständig irreversibel investiert werden, können nach erfolgter Investition in keinen anderen Verwendungszusammenhang überführt werden; sie sind nach einer Investition mit der Unternehmung auf Dauer verbunden. Daher sind spezifische Faktoren bei Vorliegen von Unsicherheit nicht ausschließlich *Verhaltensrisiken* – wie häufig im Transaktionskostenansatz unterstellt wird –, sondern ebenfalls der Gefahr ausgesetzt, sich nicht zu amortisieren, weil Umweltveränderungen den Wert spezifischer Faktoren stark reduzieren können.

Spezifischen Investitionen haftet bei Vorliegen von Unsicherheit ein wertvolles Entscheidungsrecht an, das es erlaubt, Investitionen grundsätzlich in die Zukunft zu verschieben, und zwar zu dem Zweck, den Zugang neuer Informationen abzuwarten oder selbständig neue Informationen zu beschaffen, um den Unsicherheitsgrad der Investition zu reduzieren. Weil Überlegungen aus der Optionspreistheorie den wichtigen Zusammenhang zwischen Unsicherheit und spezifischen Investitionen analysieren, wird auf dieser Grundlage in diesem Kapitel die Investitionsentscheidung in spezifische Faktoren modelliert. Daraus können Erkenntnisse für die Integrations- und Kooperationsentscheidung von Unternehmungen abgeleitet werden.

Die Entscheidungsrechte, die spezifischen Investitionen anhaften, stellen im übertragenen Sinne Optionsrechte dar und können auf Grundlage optionspreistheoretischer Modelle bewertet werden.[6] Handlungsoptionen besitzen in Situationen, die von hoher Unsicherheit gekennzeichnet sind, einen Wert der Flexibilität. Diese Überlegungen blieben bislang im traditionellen Transaktionskostenansatz weitgehend unberücksichtigt, können diesen jedoch ergänzen, wie in diesem Kapitel gezeigt werden soll.

In Situationen hoher Unsicherheit erscheint es vorteilhaft, irreversible Investitionen in die Zukunft zu *verschieben*, bis sich Unsicherheit reduziert hat – so ein Ergebnis der Optionspreistheorie.[7] Daneben existiert eine weitere Form irreversibler Investitionen, die bei Vorliegen von hoher Unsicherheit eine *frühzeitige* Investition vorteilhaft erscheinen lassen, weil während der Durchführungsphase neue Informationen generiert werden bzw. durch den Prozeß (z. B. in F&E) selbst der Unsicherheitsgrad reduziert werden kann.[8] Insofern wird der Unsicherheitsgrad nur reduziert, wenn die Investition durchgeführt wird statt abzuwarten. Diese Art der Investitionen sind mit dem für die vorlie-

---

[5] Vgl. *Krahnen* (1991), S. 22-25 zu einem Überblick über die verschiedenen Forschungsrichtungen, die versunkene Kosten zum Gegenstand haben.

[6] Vgl. zu einem Überblick *Pindyck* (1991); *Herter* (1992); *Trigeorgis* (1993); (1995); *Dixit/Pindyck* (1994).

[7] Vgl. *McDonald/Siegel* (1986), S. 707.

[8] Vgl. *Pindyck* (1993a), S. 53 ff.; (1993b), S. 273.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gende Arbeit wichtigen Aspekt des Lernens verbunden. Diese beiden gegensätzlichen Überlegungen zwischen Abwarten und frühzeitiger Investition stellen die grundsätzliche Struktur der Investitionsentscheidung in spezifische Ressourcen aus der Perspektive moderner optionspreistheoretischer Überlegungen dar.

Das Investitionsproblem soll im folgenden anhand einer Innovationsentscheidung exemplifiziert werden, da sie ein anschauliches Beispiel für Investitionen in spezifische Faktoren und den damit verbundenen Unsicherheiten darstellt.[9] Innovationen sind zum einen mit einer hohen Erfolgsunsicherheit und daher mit kommerzieller oder *Absatzunsicherheit* belastet, da zu Beginn eines Innovationsprozesses nicht zu bestimmen ist, welchen ökonomischen Erfolg eine Unternehmung mit einer Innovation erzielen kann. Zum anderen sind Innovationen mit *Prozeßunsicherheit* belastet, weil zu Beginn einer Innovation *erstens* nicht vollständig bekannt ist, inwieweit die eingesetzten Fähigkeiten und Ressourcen ausreichend für die Bewältigung des Innovationsprozesses sind, und *zweitens* nicht bekannt ist, ob der Innovationsprozeß erfolgreich verlaufen wird.[10]

In Abschnitt V.A. wird die Irreversibilitätseigenschaft spezifischer Faktoren im Sinne von versunkenen Kosten und den daraus entstehenden Investitionsproblemen thematisiert. Das Phänomen spezifischer Faktoren ist mit dem Phänomen versunkener Kosten eng verbunden, wenn nicht sogar identisch.[11] In V.A.1. werden Eigenschaften versunkener Kosten herausgearbeitet. Anschließend werden in Abschnitt V.A.2. die Eigenschaften spezifischer Faktoren im investitionstheoretischen Zusammenhang untersucht. Investitionen in spezifische Faktoren weisen einen Optionswert auf, der in traditionellen statischen Bewertungsverfahren von Investitionsentscheidungen weitgehend unberücksichtigt bleibt. Durch die Berücksichtigung der mit spezifischen Investitionen verbundenen Optionswerte können die Ergebnisse der traditionellen Verfahren korrigiert werden. Daher werden hier Überlegungen aus der modernen Optionspreistheorie in die Analyse eingearbeitet.

---

[9] Die vorliegende Untersuchung abstrahiert von anderen ökonomischen Gründen für die Gründung einer Unternehmungskooperation (z. B. Kollusion, Rationalisierung). Diese Argumente wurden in Abschnitt III.D. der vorliegenden Arbeit diskutiert und zählen zu den statischen Argumenten, die die Vorteilhaftigkeit von Integrationen und Kooperationen begründen können.

[10] Vgl. *Dosi/Orsenigo* (1988), S. 18 f.

[11] Versunkene Kosten werden häufig im Zusammenhang mit spezifischen Faktoren diskutiert. Vgl. z. B. *Williamson* (1983) S. 522.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dabei wird im folgenden nur die Grundstruktur irreversibler Investitionen herausgearbeitet, weil schon daran gezeigt werden kann, welche Auswirkungen Unsicherheit auf spezifische Investitionen haben kann. Auf eine mathematische Herleitung der Optionspreismethoden und eine Diskussion der Beweise wird hier verzichtet.[12] Auf Basis einfacher Grundüberlegungen kann es gelingen, die Ergebnisse des Transaktionskostenansatzes in seiner traditionellen Form zu ergänzen, indem die grundlegenden Eigenschaften spezifischer Investitionen im investitionstheoretischen Zusammenhang herausgearbeitet und berücksichtigt werden.

In Abschnitt V.B. wird das Problem nach der Suche und Schaffung von Wachstumsoptionen auf Grundlage von innovationstheoretischen Überlegungen thematisiert. Darauf aufbauend wird auf Grundlage optionspreistheoretischer Konzepte in Abschnitt V.C. eine Entscheidungsgrundlage für die Beschaffung externen Wissens erarbeitet. Die Ergebnisse werden in empirisch überprüfbare Hypothesen überführt.

A. Irreversibilität von Investitionsentscheidungen und Unsicherheit

1. Eigenschaften versunkener Kosten

Im folgenden werden Eigenschaften versunkener Kosten herausgearbeitet, um die zahlungswirksamen Vorgänge spezifischer Investitionen zu verdeutlichen.

Das Besondere an *versunkenen Kosten* kann durch einen Vergleich mit fixen Kosten verdeutlicht werden. Fixkosten sind beschäftigungs*unabhängige* Kosten, die immer dann anfallen, solange die Produktionskapazität eines Produktionsfaktors aufrechterhalten wird. Fixkosten fallen sowohl kurz- als auch langfristig an. Fixkosten können aber Null werden, sobald die Produktion eingestellt wird und die Faktoren veräußert werden. Der graphische Verlauf einer Fixkostenfunktion weist im Bereich des Ursprungs eine Sprungstelle auf.[13]

Davon zu unterscheiden sind „sunk costs", die bei mehrperiodig nutzbaren Produktionsfaktoren anfallen können. Versunkene Kosten stellen Kosten dar, die auch bei kompletter Einstellung der Produktion nicht Null werden. Aus dieser Betrachtung heraus stellen versunkene Kosten nach erfolgter Investition keine Opportunitätskosten der Produktion dar. Anhand der Definition von

[12] Vgl. dazu z. B. *Hull* (1993); *Dixit/Pindyck* (1994).

[13] Vgl. *Baumol/Panzar/Willig* (1982), S. 280.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Baumol, Panzar und Willig können versunkene Kosten präziser erfaßt werden.[14] Versunkene Kosten K stellen einen Bestandteil der Gesamtkostenfunktion $C(y, w, s)$ für einen betrachteten Zeitraum von s Perioden dar, wobei y die Outputmenge und w den Vektor der gegebenen Inputpreise darstellen:

$$C(y,w,s) = K(w,s) + G(y,w,s),$$
$$G(0,w,s) = 0.$$

G stellt dabei den Anteil der nicht versunkenen Kosten dar, der bei einer Produktionsmenge von Null verschwindet, während K nur bei einer (unendlichen) Ausdehnung des Planungszeitraums den Wert Null annehmen kann: $\lim_{s\to\infty} K(w,s) = 0$.

Baumol, Panzar und Willig weisen hiermit auf die *Zeitabhängigkeit* versunkener Kosten hin. Nur in einer (sehr) langfristigen Betrachtung können versunkene Kosten daher den Wert Null annehmen. Versunkene Kosten sind die nicht rückholbaren Kosten eines Investitionsprojektes über einen Planungszeitraum $(0, s)$, wenn das Investitionsprojekt vorzeitig abgebrochen wird. Versunkene Kosten können zum Zeitpunkt der Anschaffungsauszahlung antizipiert werden und sind daher ex ante bei einer Investitionsentscheidung sinnvollerweise zu berücksichtigen.

Versunkene Kosten sind nicht notwendigerweise Fixkosten, und umgekehrt stellen Fixkosten nicht unbedingt versunkene Kosten dar, was anhand folgender Beispiele verdeutlicht werden kann.[15] Es existieren Branchen, die von einem hohen Fixkostenanteil gekennzeichnet sind und keine oder wenig versunkene Kosten aufweisen. Das klassische Beispiel hierfür sind Fluggesellschaften mit ihrem „capital on wings".[16] Für den Betrieb einer Flugstrecke werden Fluggeräte vorgehalten, die hohe fixe Kosten, wie Wartungsleistung, Kapitalkosten und Betriebsmittel verursachen, unabhängig davon, ob ein Flugzeug voll oder nur zum Teil besetzt fliegt. Erweist sich bspw. eine Flugstrecke von Berlin nach Stockholm als unrentabel, kann ein Flugzeug ohne große Verluste auf einer rentableren Strecke eingesetzt werden. Die Investition in Fluggeräte zur Produktion der Dienstleistung verursacht hohe Fixkosten, aber im Verhältnis dazu geringe versunkene Kosten. Investitionsentscheidungen einer Fluggesellschaft sind daher zum großen Teil reversibel, weshalb Fluggesellschaften ihre Routen häufig ändern können.

---

[14] Vgl. *Baumol/Panzar/Willig* (1982), S. 280 ff.; *Krahnen* (1991) 47 f.

[15] Vgl. *Baumol/Panzar/Willig* (1982), S. 281 f.

[16] Vgl. *Baumol/Panzar/Willig* (1982), S. 281.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ein klassisches Beispiel für versunkene Kosten sind Ausgaben für Werbung und Marketing, um in einen neuen Markt einzudringen.[17] Ein Markteintritt kann mit enormen Werbeaufwendungen verbunden sein, wenn bereits auf diesem Markt etablierte Unternehmungen eine starke Kundenbindung in der Vergangenheit aufgebaut haben. Eine neue Unternehmung muß zunächst einmal Kunden durch Werbung von der Gleichwertigkeit oder Überlegenheit ihrer Produkte überzeugen.

Ferner kann bspw. eine Investition in eine Stahlfabrik versunkene Kosten darstellen, weil lediglich Stahl damit produziert werden kann.[18] Obwohl eine Stahlfabrik prinzipiell veräußerbar ist, wird ihr Veräußerungswert in einem kompetitiven Markt stark von der gesamten Stahlkonjunktur abhängen. Stellt sich heraus, daß die Stahlfabrik eine 'schlechte' Investition war, weil z. B. die Nachfrage entgegen den Erwartungen zurückgeht, wird der dafür erzielbare Preis erheblich niedriger sein als der Preis, der ursprünglich dafür bezahlt wurde.[19]

Ein weiteres Beispiel stellen F&E-Prozesse dar, die in der Regel zum überwiegenden Teil aus versunkenen Kosten bestehen, weil vorzeitig abgebrochene F&E-Prozesse selten einen erkennbaren Liquidationswert aufweisen.[20] In analoger Weise gilt dieser Zusammenhang ebenfalls für Lernprozesse, die im Unternehmungskontext stattfinden. Jede Form von Routinisierung und Verbesserung bestehender Aktivitäten oder jede Form der Integration neuer Aktivitäten sowie der Aufbau neuen unternehmungsspezifischen Wissens ist mit versunkenen Kosten verbunden.[21]

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß reale Investitionen häufig mit versunkenen Kosten verbunden sind und Faktoren nach erfolgter Investition nur noch mit einem Wertverlust – wenn überhaupt – in einen anderen Verwendungszusammenhang überführt werden können. Für die vorliegende Arbeit ist relevant, inwiefern Investitionsentscheidungen in spezifische Faktoren davon beeinflußt werden.

---

[17] Vgl. *Kruse* (1988), S. 510; *Lippman/Rumelt* (1992), S. 237 f.

[18] Vgl. *Pindyck* (1991), S. 1111.

[19] Selbstverständlich können die Eigentümer (Aktionäre) ihr Risiko aus einer Investition in Stahlherstelleraktien über den Kapitalmarkt diversifizieren. Die Argumentation erfolgt in der vorliegenden Arbeit aus der Perspektive einer Unternehmung, und insofern können irreversible Investitionen in bestimmte Branchen oder Märkte ein Entscheidungsproblem darstellen.

[20] Vgl. *Stiglitz* (1987b), S. 884 ff. Allerdings können abgebrochene F&E-Prozesse wertvolles Wissen zur weiteren *internen* Verwendung generieren. Vgl. dazu *Cohen/Levinthal* (1989), S. 593 f.

[21] Vgl. *Liebeskind* et al. (1996), S. 431.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Der Optionscharakter irreversibler Investitionsentscheidungen

Investitionen in spezifische Aktiva stellen für eine Unternehmung dann ein Problem dar, wenn die damit zu erwirtschaftenden Zahlungsströme unsicher sind. Allerdings sind Investitionsentscheidungen von Unternehmungen immer mit Unsicherheit behaftet, da zukünftige Entwicklungen zum Zeitpunkt der Investition grundsätzlich unbekannt sind.

Die Investitions- und Finanzierungsliteratur richtet ihr Augenmerk allerdings auf die Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Umweltentwicklungen, die den Wert von Investitionsprojekten beeinflussen können, und weniger auf die Gefahr, daß zukünftige Entwicklungen zu Interessenkollisionen zwischen den Transaktionspartnern führen können. Beide Unsicherheitsphänomene sind für reale Entscheidungen relevant. Im folgenden wird aus der Perspektive der Investitions- und Finanzierungsliteratur argumentiert, um die transaktionskostentheoretische Perspektive ergänzen zu können.

In gängigen Finanzierungslehrbüchern wird gezeigt, daß unsichere Entwicklungen in Barwertkonzepten zur Beurteilung von Investitionsprojekten durch Einbeziehung von (subjektiven wie objektiven) Wahrscheinlichkeitsverteilungen Berücksichtigung finden können.[22] Wirtschaftssubjekte versuchen durch Planung, im Sinne von gedanklicher Auseinandersetzung mit der Zukunft, Entscheidungsunsicherheit zu verringern. Planung bezieht sich darauf, die möglichen Konsequenzen eigenen Handelns zu überdenken und Einflüsse denkbarer zukünftiger Zustände in den Planungsprozeß zu integrieren.

Investitionen, wie z. B. der Kauf einer Maschine zur Herstellung absatzfähiger Produkte, erfordern Handlungen des Entscheiders. Diese Handlungen führen zu Konsequenzen. Liegt der Investitionsentscheidung ein Planungsmodell zugrunde, in dem alle möglichen zukünftigen Zustände und damit alle möglichen aus der Handlung folgenden Konsequenzen exakt beschrieben sind, dann wird von einem *entscheidungslogisch handhabbaren Risiko* gesprochen.[23] Der Entscheider hat durch Planung vollständige Gewißheit über die Ungewißheit erlangt und weiß zum Zeitpunkt der Entscheidung nur nicht, welcher der Zustände tatsächlich eintreten wird. In so einem Fall ist es möglich, den denkbaren Zukunftslagen (subjektive) Wahrscheinlichkeiten zuzuordnen und „rationale Entscheidungsmodelle unter Unsicherheit" anzuwenden. Der Entscheider weiß z. B., daß er die von der Maschine hergestellten Produkte mit einem Gewinn von 100 ($q = ½$) oder mit einem Verlust von –20 ($q = ½$) absetzen kann. Wenn sich der Verlustfall herausstellt, wird der Entscheider nicht

[22] Vgl. z. B. *Perridon/Steiner* (1991), S. 95 ff.; *Schmidt/Terberger* (1996), S. 275 ff.
[23] Vgl. *Schneider, Dieter* (1990), S. 49.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

überrascht sein, da er diesen Fall in seinen Überlegungen berücksichtigt hatte. So sind grundsätzlich alle modernen Barwertmethoden der Investitions- und Finanzierungsliteratur aufgebaut. Der Entscheider diskontiert die zukünftigen Cash-flows aus der Investition ab und subtrahiert davon die zu zahlende Investitionssumme. Ergibt sich ein positiver Barwert, sollte die Investition aus Sicht der Barwertmethode durchgeführt werden.

Vom entscheidungslogisch handhabbaren Risiko streng zu unterscheiden ist das aufgrund *struktureller* Unsicherheit entstehende *Informationsrisiko*. Wenn Entscheider zum Zeitpunkt ihrer Entscheidung nicht sicher sind, ob sie alle möglichen Zustände, die in der Zukunft tatsächlich eintreten können, in ihrem Planungsmodell abgebildet und berücksichtigt haben, wird von einem Informationsrisiko gesprochen.[24] Der Entscheider weiß nicht, welche Informationen ihm in Zukunft zukommen werden, und kann durch den tatsächlichen Eintritt von zum Planungszeitpunkt unbekannten Umweltzuständen ex post überrascht werden. Planung ist aus dieser Betrachtung heraus mit möglichen Fehlern behaftet, weil die Abbildung zukünftig möglicher Realitäten unvollständig war. Das Informationsrisiko beschreibt demnach einen Zustand unvollständigen Wissens über die Zukunft.

In einem derartigen Fall ist die Anwendung entscheidungslogischer Modelle kaum noch möglich. Der Entscheider rechnet z. B. auch hier mit den gleichen Wahrscheinlichkeiten über den Gewinn bzw. Verlust aus dem Absatz der Produkte, hat aber bspw. nicht berücksichtigt, daß Konkurrenten ein sehr viel besseres Produkt zu niedrigeren Preisen in späteren Perioden anbieten können. Die getroffene Investitionsentscheidung kann sich im nachhinein als komplette Fehlentscheidung herausstellen, weil gar keine Produkte aufgrund der verschärften Konkurrenz abgesetzt werden können. Die Barwertmethoden können versagen, wenn Investitionsentscheidungen unter Informationsrisiken getroffen werden müssen.

Reale Investitionsentscheidungen finden in einem dynamischen Kontext statt, der von Informationsrisiken gekennzeichnet ist. Wenn Entscheidungen in einem dynamischen Kontext nicht mehr reversibel sind, ändert sich die Entscheidungssituation fundamental, weil nun die Gefahr besteht, nicht alle möglichen Konsequenzen der Entscheidung abgebildet und berücksichtigt zu haben. Dieses Problem ist Gegenstand der jüngeren finanzierungstheoretischen Literatur. In den Arbeiten z. B. von Dixit und Pindyck sind Investitionen – neben ihren üblichen Zahlungsstromeigenschaften – durch drei zusätzliche Eigenschaften charakterisiert.[25]

---

[24] Vgl. *Schneider, Dieter* (1990), S. 46-51.

[25] Vgl. *Dixit/Pindyck* (1994), S. 3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Reale Investitionen zeichnen sich aus durch

(1) teilweise oder vollständige *Irreversibilität*;
(2) *Unsicherheit* im Hinblick auf die zukünftig zu erwirtschaftenden Erträge;
(3) die Möglichkeit, Entscheidungen zu *verzögern*.

Diese drei Eigenschaften sind in der bisherigen Investitions- und Finanzierungsliteratur stark vernachlässigt worden. Ihr Einfluß auf reale Entscheidungssituationen kann allerdings nicht hoch genug bewertet werden. Bisherige Ergebnisse und Heuristiken (z. B. „Die Investition ist durchzuführen, wenn der Kapitalwert positiv ist.") lassen sich nicht mehr ohne weiteres aufrechterhalten.[26]

Diese 'neue' Perspektive von Investitionen erlaubt es auch, die Ergebnisse des Transaktionskostenansatzes in seiner traditionellen Form in einem anderen Licht zu sehen und unter Umständen zu modifizieren. Die Autoren beider Forschungsrichtungen sehen Faktorspezifität als eine wesentliche Variable für die Struktur von Investitionsentscheidungen und damit für die Gestaltung institutioneller Arrangements an. Die Vertreter der modernen Investitions- und Finanzierungsliteratur beziehen zusätzlich noch explizit die Variablen *Unsicherheit* und *Zeit* in ihre Analysen mit ein. Beide Ansätze, die in der Literatur unverbunden nebeneinander stehen, behandeln jeweils die für die vorliegende Arbeit wichtige Frage, ob und inwieweit Unsicherheit die Investitionshöhe und die daraus folgenden institutionellen Arrangements mit bestimmt.

Ein zentrales Problem von Kapitalwertmethoden ist, daß sie die drei oben genannten Eigenschaften realer Investitionen unberücksichtigt lassen. Eine einfache Beispielrechnung, in der die Auswirkungen von *Absatzpreisunsicherheit* auf den Wert eines *irreversiblen* Investitionsprojektes modelliert werden, soll im folgenden den erwähnten Sachverhalt erläutern.[27]

Beispiel (1): *Absatzunsicherheit*

Gegeben sei ein irreversibles Investitionsprojekt I, mit dem sich pro Jahr ein Produkt A mit variablen und fixen Kosten in Höhe von Null herstellen lassen kann. Das Produkt A erzielt momentan einen Preis von DM 200, aber im nächsten Jahr wird sich der Preis verändern. Mit der Wahrscheinlichkeit q erhöht sich der Preis auf DM 300, mit der Gegenwahrscheinlichkeit $(1-q)$ fällt der Preis auf DM 100. Danach verharrt der Preis auf dem dann herrschenden Niveau bis unendlich. Um eine Entscheidung treffen zu können, wird angenommen, daß der risikolose Zins (i) 10% beträgt, zu dem die Unternehmung

[26] Vgl. *Myers* (1984), S. 134.
[27] Das Beispiel ist *Dixit/Pindyck* (1994), S. 26-30 entnommen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kapital aufnehmen und anlegen kann. Das Projekt *I* verursacht eine Anschaffungsauszahlung in Höhe von DM 1600, und die Wahrscheinlichkeiten sind $q = 0{,}5$.

Mit Hilfe der Kapitalwertmethode kann der Barwert der Investition durch Diskontierung der Zahlungsreihen auf den heutigen Zeitpunkt ermittelt werden.[28]

$$(1) \qquad \text{NPV} = -1600 + \sum_{t=0}^{\infty} \frac{200}{1{,}1^t} = -1600 + 2200 = \text{DM } 600\,.$$

Der Kapitalwert dieses Projektes beträgt DM 600 und setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

DM 200 (sicher erzielbarer Preis in Periode 0)

$$+ (0{,}5) \sum_{t=1}^{\infty} \frac{100}{1{,}1^t} = \text{DM } 500$$ (mit der Wahrscheinlichkeit 0,5 erzielbarer Preis von DM 100)

$$+ (0{,}5) \sum_{t=1}^{\infty} \frac{300}{1{,}1^t} = \text{DM } 1500$$ (mit der Wahrscheinlichkeit 0,5 erzielbarer Preis von DM 300)

– DM 1600 (die Kosten des Projektes *I*).

Der Kapitalwert (NPV) dieses Projektes, ermittelt aus der Differenz der Ein- und Auszahlungen, ist positiv, was bedeutet, daß die Verzinsung des in diesem Projekt gebundenen Kapitals höher ist als der Kalkulationszinssatz (in diesem Fall $i = 0{,}1$). Die Investition ist aus Sicht der Kapitalwertmethode vorteilhaft.

Was passiert allerdings, wenn nicht sofort in Periode 0 investiert, sondern abgewartet wird, bis sich der zukünftige Preis für das Produkt A einstellt und die Investition nur dann durchgeführt wird, wenn der höhere Preis von DM 300 realisiert wird? Diese Frage stellen sich Dixit und Pindyck, denn ex post erweist es sich als besser, nur bei einem Preis von DM 300 investiert zu haben.[29] Die Bewertung des Projektes verändert sich wie folgt:

$$(2) \qquad \text{NPV} = (0{,}5)\left[\frac{-1600}{1{,}1} + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{300}{1{,}1^t}\right] = \frac{850}{1{,}1} = \text{DM } 772{,}73\,.$$

Der Kapitalwert beträgt nun DM 772,72.[30] Wenn in Periode 0 investiert wird, beträgt der Kapitalwert nur DM 600, weil der mögliche Verlustfall in die Bar-

---

[28] Vgl. *Perridon/Steiner* (1991), S. 58 ff.

[29] Vgl. *Dixit/Pindyck* (1994), S. 28.

[30] In Periode 0 fallen keine Aus- und Einzahlungen an.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wertberechnung eingegangen ist (realisiert sich ein Preis von DM 100, würde ein Verlust von (DM –400) entstehen). Es existieren daher *Opportunitätskosten* des Wartens, die in der Kapitalwertmethode unberücksichtigt bleiben.

Der Wert des Abwartens stellt sich als eine *Option* dar, in zukünftigen Perioden investieren zu können. Diese Möglichkeit kann daher als eine *Kaufoption* auf das Projekt *I* betrachtet werden. Der Optionscharakter kommt dadurch zum Ausdruck, daß die Unternehmung nur im positiven Fall zu investieren braucht, die Option also nur dann ausüben wird („killing an option") und im negativen Fall das Optionsrecht einfach verfallen läßt. In dem obigen Beispiel stellt sich der Optionswert als Differenz zwischen den beiden ermittelten Kapitalwerten DM 772,72 – DM 600 = DM 172,72 dar. Ein flexibles Projekt kann in diesem Fall also DM 172,72 teurer sein als ein inflexibles Projekt, das die Unternehmung 'zwingt', sofort zu investieren. Dieser Flexibilitätswert bleibt in traditionellen Verfahren unberücksichtigt und stellt sich in Situationen, die von hoher Unsicherheit gekennzeichnet sind, als sehr wertvoll heraus.[31]

Die Voraussetzung für derartige Optionsbetrachtungen ist selbstverständlich, daß das Projekt überhaupt verzögert werden kann und irreversibel ist. Wenn das Projekt nur in Periode 0 durchgeführt werden kann oder nie, führt die Kapitalwertmethode zur richtigen Entscheidung. Ebenfalls existiert kein Optionswert, wenn das Projekt reversibel ist, weil dann desinvestiert werden kann, falls sich der niedrigere Preis von DM 100 einstellt.

Ein Ergebnis aus dem obigen Beispiel ist, daß die Kapitalwertmethode zu einer zu frühzeitigen Investition führen kann. Im folgenden ist zu zeigen, daß die Bewertung von irreversiblen Investitionsprojekten auf Basis der Kapitalwertmethode auch zu einer verspäteten Investition gelangen kann. Dieser Fall tritt immer dann ein, wenn *Prozeßunsicherheit* existiert.[32] An einem zweiten einfachen Beispiel läßt sich diese Überlegung verdeutlichen.[33]

Beispiel (2): *Prozeßunsicherheit*

Hierzu sollen folgende Annahmen gelten: Der Preis eines Gutes betrage DM 200 (bis unendlich) und lasse sich mit Herstellungskosten in Höhe von Null produzieren, aber die für den Aufbau einer Produktionsstätte notwendigen Kosten sind unsicher, weil zu Anfang nicht bekannt ist, wie lange der Aufbau dauert, auf welche Fähigkeiten zurückgegriffen werden muß und wieviel Material benötigt wird. Um eine Fabrikation aufzubauen, sei eine Anfangsinvestition von DM 1000 notwendig. Mit der Wahrscheinlichkeit von 0,5 reicht dieser Betrag aus, die Fabrik in Gang zu setzen; mit der Gegenwahrscheinlichkeit von

---

[31] Vgl. *Mason/Merton* (1985), S. 37.

[32] Vgl. *Pindyck* (1993a), 54 ff.

[33] Das Beispiel entstammt *Dixit/Pindyck* (1994), S. 48 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

0,5 sind dann allerdings weitere DM 3000 zu investieren, weil sich nach der Anfangsinvestition technische Probleme ergeben haben. Die Kosten der Fabrik belaufen sich auf DM 1000 + (0,5) (DM 3000) = DM 2500, und der Wert der Investition beträgt DM 2200. Der Kapitalwert der Investition ist folglich negativ und beträgt DM –300. Aus Sicht der Kapitalwertmethode erscheint diese Investition nicht vorteilhaft.

Die Perspektive der Kapitalwertmethode vernachlässigt aber die wichtige Möglichkeit, nach der ersten Periode nicht weiter investieren zu müssen. Diese Möglichkeit stellt eine Option dar, welche die Unternehmung nur dann erhält, wenn sie in der ersten Periode die DM 1000 investiert hat. Nur durch die getätigte Anfangsinvestition werden die zusätzlichen Informationen darüber offengelegt, ob die DM 3000 tatsächlich notwendig sind. Wenn sich während der ersten Periode Schwierigkeiten ergeben, ist die Unternehmung nicht gezwungen, die zusätzlichen DM 3000 zu investieren. Diese Art von Investitionen werden als *sequentielle Investitionen* bezeichnet, da zukünftige Investitionsmöglichkeiten (Wachstumsoptionen[34]) von Investitionsentscheidungen in der Gegenwart abhängig sind.[35]

Daher lautet die korrekte Kapitalwertberechnung der Investition unter Berücksichtigung des Optionswertes DM –1000 + (0,5) (DM 2200) = DM 100. In diesem Fall ist der Kapitalwert positiv und die Investition somit vorteilhaft. Das liegt einzig und allein daran, daß die Investition nicht durchgeführt werden muß, wenn sie sich nach der ersten Periode als zu teuer erweist.

Aufgrund der Durchführung des Projektes reduziert sich Prozeßunsicherheit, weil nur im Prozeß selbst die zusätzlichen Informationen generiert werden, z. B. inwieweit die eingesetzten Fähigkeiten ausreichend sind. Die so erzeugten Informationen stellen einen *Schattenwert* („*shadow value*") dar, weil sie die erwarteten Gesamtkosten des Projektes reduzieren können.[36] Sie werden deswegen als Schattenwert bezeichnet, weil der Wert des neu entstandenen Wissens für eine Unternehmung nicht direkt in Cash-flows meßbar ist. Dennoch sind Informationen über mögliche Prozeßunsicherheit sehr wertvoll, da sie zusätzliche Handlungsmöglichkeiten in der Zukunft im Sinne einer Option aufdecken können: nämlich die Option, nach frühzeitiger Investition in späteren Perioden ein Projekt fortführen oder abbrechen zu können. Die Kapitalwertmethode vernachlässigt diese zukünftigen Entscheidungsrechte.[37]

---

[34] Vgl. *Myers* (1977), S. 150.

[35] Vgl. *Majd/Pindyck* (1987), S. 7 ff.; *Dixit/Pindyck* (1994), S. 319-353.

[36] Vgl. *Dixit/Pindyck* (1994), S. 48.

[37] Vgl. *Trigeorgis* (1993), S. 202.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Betrachtung der zeitlichen Struktur und ihre Berücksichtigung in einem Entscheidungszusammenhang zu einer Korrektur der Ergebnisse traditioneller Kapitalwertmethoden führen kann. Die Relevanz dieser Überlegungen für die vorliegende Arbeit drückt sich dadurch aus, daß die grundsätzliche Zahlungsstromcharakteristik irreversibler Investitionen auf Basis von Optionsüberlegungen bewertet werden können. Im nächsten Abschnitt werden Einflußgrößen und Eigenschaften von Kapitalmarktoptionen herausgearbeitet, um diese mit den Eigenschaften realer Investitionsprojekte vergleichen zu können.

3. Eigenschaften von Kapitalmarktoptionen und realen Optionen

Im letzten Abschnitt wurde die Kapitalwertmethode mit einfachen Beispielen aus der modernen Optionsliteratur konfrontiert, und es wurde gezeigt, wie Optionsüberlegungen die Bewertung spezifischer Investitionen unterstützen können. In diesem Abschnitt werden die generellen Eigenschaften von Optionen erarbeitet, um daraus Aussagen über den Einfluß verschiedener Variablen auf eine reale Investitionsentscheidung ableiten zu können.

Finanzoptionen, wie sie mittlerweile an allen entwickelten Kapitalmärkten gehandelt werden, können grundsätzlich unterschieden werden in Kauf- und Verkaufsoptionen.[38] Des weiteren werden Optionen nach „American options" und „European options" unterschieden.[39] „American options" gewähren dem Optionsinhaber innerhalb der Optionsfrist ein jederzeitiges Ausübungsrecht, während bei „European options" der Optionskäufer sein Recht nur am Ende der vereinbarten Laufzeit ausüben kann.

Der Käufer einer *Kaufoption* erwirbt von einem Verkäufer (Stillhalter) das Recht, innerhalb einer festgelegten Optionsfrist eine bestimmte Anzahl an Wertpapieren zu einem vereinbarten Basispreis (Ausübungskurs) vom Verkäufer zu fordern. Dafür erhält der Stillhalter vom Käufer eine sog. Optionsprämie. Mit dem Kauf einer *Verkaufsoption* erhält der Käufer ein Andienungsrecht, welches es ihm erlaubt, innerhalb einer festgelegten Frist eine bestimmte Anzahl an Wertpapieren zu einem festgelegten Kurs an den Stillhalter zu verkaufen.

Das Besondere an Optionen im Vergleich zu anderen Kapitalmarktinstrumenten, wie Futures und Termingeschäften, ist, daß sie dem Optionsinhaber ein Recht verbriefen, aber keine Verpflichtung. Ein Optionshalter wird sein Recht immer nur dann ausüben, wenn die Situation für ihn vorteilhaft ist. Daher sind

[38] Vgl. z. B. *Perridon/Steiner* (1991), S. 166-183.
[39] Vgl. *Perridon/Steiner* (1991), S. 166.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

die Verlustmöglichkeiten für den Käufer von Optionen in ihrer absoluten Höhe auf die gezahlte Optionsprämie begrenzt. Im schlimmsten Fall nimmt die Option den Wert Null an, aber weitere Kosten fallen für den Optionshalter nicht an. Verändert sich die Situation zu Gunsten des Optionshalters, sind seine Gewinnmöglichkeiten unbegrenzt. Optionen bieten Investoren die Möglichkeit, begrenzte Risiken einzugehen bei gleichzeitiger Partizipation an (extremen) Gewinnmöglichkeiten.

Im folgenden wird nur auf die amerikanische Kaufoption eingegangen, um den Zusammenhang zwischen realen und finanzwirtschaftlichen Optionen zu verdeutlichen, weil reale Investitionsmöglichkeiten sich häufig wie Kaufoptionen mit jederzeitigem Ausübungsrecht darstellen. Unter Umständen besitzen reale Investitionsgelegenheiten auch die Eigenschaft einer Verkaufsoption.

Eine Option kann im Geld, am Geld oder aus dem Geld sein.[40] Damit wird die Differenz zwischen Basis- und aktuellem Preis des Wertpapiers gekennzeichnet. Eine Kaufoption befindet sich im Geld (in-the-money), wenn der Basispreis unter dem aktuellen Preis des Wertpapiers ist. Eine Ausübung der Option würde sofort zu einem positiven Cash-flow führen, weil der Optionsbesitzer das Wertpapier billiger beziehen kann als über den Kapitalmarkt. Eine Kaufoption, die sich am Geld (at-the-money) befindet, würde bei Ausübung weder zu einem Zahlungseingang noch -ausgang führen, weil sich Basispreis und aktueller Kurs des Wertpapiers entsprechen. Eine Kaufoption, die sich aus dem Geld (out-of-the-money) befindet, würde bei Ausübung zu einem negativen Cash-flow führen, weil der Bezugspreis des Wertpapiers über dem aktuellen Kurs liegt, das Wertpapier somit billiger über dem Kapitalmarkt zu beziehen ist. Eine Option wird daher ausgeübt, wenn sie sich im Geld befindet.

Wieviel der Käufer einer Option dem Verkäufer zu bezahlen hat, ist eine in der Finanzierungstheorie stark diskutierte Frage und führte zu unterschiedlichen Lösungsansätzen.[41] Traditionelle Verfahren zur Evaluierung von Investitionen, z. B. die Kapitalwertmethode, versagen, weil im Vergleich zu 'normalen' Investitionen wesentlich mehr Faktoren den Wert einer Option beeinflussen. Über die wesentlichen Einflußfaktoren auf die Höhe der Optionsprämie herrscht in der Literatur weitgehend Einigkeit.[42] Im folgenden werden die Einflußgrößen auf eine Kaufoption (call-option) isoliert (d. h. bei Konstanz der übrigen Faktoren) aufgeführt:

---

[40] Vgl. im folgenden *Hull* (1993), S. 1-15 und S. 151-170; *Perridon/Steiner* (1991), S. 166 ff.

[41] Vgl. grundlegend *Black/Scholes* (1973); *Cox/Ross/Rubinstein* (1979).

[42] Vgl. *Brealey/Myers* (1991), S. 494-499; *Perridon/Steiner* (1991), S. 171 f.; *Hull* (1993), S. 151-153.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bezugspreis (Basispreis): Der Basispreis ist der Preis, zu dem das Wertpapier gekauft werden kann. Je niedriger der Basispreis, desto höher ist der Optionswert, weil das Wertpapier billiger bezogen werden kann.

Aktueller Kurs des Wertpapiers: Der aktuelle Kurs des Wertpapiers geht positiv in den Optionswert ein. Je höher der aktuelle Kurs, desto höher ist der Optionswert, weil die Differenz zwischen Basis- und aktuellem Wertpapierkurs größer wird.

Restlaufzeit der Option: Je länger die Restlaufzeit einer Option ist, desto mehr Zeit hat ein Halter, die Option auszuüben. Das Wertpapier hat 'mehr' Zeit, sich in die für den Optionshalter positive Richtung zu bewegen. Daher ist eine langlaufende Option teurer als eine kurzlaufende.

Zinsniveau: Steigende Zinsen führen zu steigenden Optionsprämien, weil der Verkauf einer Kaufoption auch als Kredit an den Optionskäufer interpretiert werden kann. Der Käufer einer Option braucht erst am Ende der Laufzeit den Basispreis des Wertpapiers zu entrichten. Für die Laufzeit der Option erwartet der Verkäufer eine Verzinsung dieses „Kredites".

Dividende: Dividendenzahlungen fließen nur dem Aktienbesitzer zu und reduzieren den Aktienkurs. Dies wirkt sich negativ für den Halter einer Kaufoption aus, weil ihm die Dividende nicht zufließt und die Wahrscheinlichkeit gesunken ist, daß sich die Option am Ende der Laufzeit im Geld befindet. Daher wirken sich Dividendenzahlungen negativ auf den Wert einer Kaufoption aus.

Volatilität des Wertpapierkurses: Die Volatilität eines Wertpapiers wird durch ihre (vergangene) Streuung um ihren Mittelwert in Form der Standardabweichung σ bzw. Varianz σ^2 gemessen. Je höher die Volatilität eines Wertpapiers, desto höher ist die Optionsprämie. Ist die Varianz eines Wertpapiers hoch, ist die Wahrscheinlichkeit höher, daß sich ein Wertpapier stark in positive oder negative Richtung bewegt. Für den Besitzer eines Wertpapiers gleichen sich die positiven und negativen Effekte aus. Für einen Optionshalter wirkt sich eine höhere Volatilität positiv aus, weil er nur an den positiven Wertänderungen partizipiert, seine Verlustmöglichkeiten jedoch im vorhinein begrenzt sind. Für den Optionshalter steigen mit höherer Volatilität die Gewinnmöglichkeiten, weil die Preise des Wertpapiers stärker nach oben streuen können. Damit steigt auch die Wahrscheinlichkeit, daß sich die Option am Ende der Laufzeit weiter im Geld befindet als bei Optionen auf Wertpapiere mit niedriger Volatilität. Eine Option auf ein volatiles Wertpapier hat daher mehr 'upside potential', weil die Möglichkeiten eines großen Gewinns größer sind als bei Wertpapieren mit niedriger Volatilität. Die Auswirkungen der verschiedenen Einflußfaktoren sind in Tabelle 3 zusammengefaßt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 3

Einflußfaktoren auf die Prämie einer amerikanischen Kaufoption[43]

Einflußfaktoren	Auswirkungen auf den Wert einer amerikanischen Kaufoption
Basispreis	–
Aktueller Kurs des Wertpapiers	+
Restlaufzeit	+
Zinsniveau	+
Dividende	–
Volatilität	+

Für die vorliegende Arbeit sind die identifizierten Einflußfaktoren auf die Optionsprämie relevant, weil damit auch der Wert realer Optionen bestimmt werden kann.[44]

Die Differenz zwischen Basispreis und aktuellem Kurs des Wertpapiers bestimmt, ob die Option im Geld, am Geld oder aus dem Geld ist. Im Falle realer Optionen wird der Zustand der Option durch die gegenwärtig aus dem Projekt generierten Cash-flows bestimmt. Sie können positiv, negativ oder Null sein. Auch Projekte, die in der Gegenwart einen negativen Cash-flow generieren, können wertvolle 'out-of-the-money'-Optionen sein, solange noch eine realistische Möglichkeit besteht, daß aufgrund des Zugangs neuer Informationen und Veränderungen in der Umwelt der Wert des Projektes in Zukunft steigen kann.[45]

Die Länge der Zeit, die verbleibt, um ein Projekt durchführen zu können, wirkt sich auch bei realen Optionen wertsteigernd aus, da so Zeit verbleibt, auf neue Informationen zu warten oder die Möglichkeit besteht, selbst neue Informationen zu beschaffen. Eine Option, die momentan aus dem Geld ist, kann sich in Zukunft im Geld befinden. Die Wahrscheinlichkeit steigt, je mehr Zeit für die Optionsausübung verbleibt.

Ein Aspekt, der bei Finanzoptionen irrelevant, bei realen Optionen jedoch durchaus wichtig erscheint, ist die Exklusivität des Optionsrechts.[46] Wird eine

[43] Vgl. *Hull* (1993), S. 152.
[44] Vgl. im folgenden *Kester* (1984), S. 156 f.
[45] Vgl. *Kester* (1984), S. 156.
[46] Vgl. *Kester* (1984), S. 156 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

reale Option nur von einer einzelnen Unternehmung gehalten, weist sie einen höheren Wert auf als eine Option, die mehreren Unternehmungen zur Verfügung steht. Ist eine Unternehmung im exklusiven Besitz einer Option, können bei positiver Entwicklung der Investition Gewinne durch Wettbewerber schwieriger wegkonkurriert werden können. Wenn mehrere Unternehmungen die Option vielleicht sogar gleichzeitig ausüben, werden extranormale Gewinne in der Branche kaum entstehen.

Das Projektrisiko wirkt sich wertsteigernd auf eine reale Option aus, weil die Wahrscheinlichkeit auf größere Erträge steigt, während das Verlustpotential beschränkt bleibt. Bei Optionen existiert eine Asymmetrie zwischen Gewinn- und Verlustmöglichkeiten, die Optionen so attraktiv macht. Daher ist es auch in Zeiten großer Unsicherheit vorteilhafter, irreversible Projekte zurückzuhalten und Unsicherheit abzuwarten. Damit hält die Unternehmung weiterhin eine wertvolle Option, deren vorzeitige Ausübung sich (noch) nicht lohnen würde. Sinkt allerdings das Projektrisiko, weil der Unternehmung bessere Informationen zugegangen sind, und es stellt sich heraus, daß sich die Option tief im Geld befindet, sollte rasch investiert werden, um keine Zeit zu verlieren, die zukünftigen Cash-flows zu erwirtschaften. Ein weiteres Festhalten an der Option lohnt sich dann nicht mehr, weil die Option keinen Unsicherheitswert mehr besitzt.

Dieser Zusammenhang kann verdeutlicht werden, indem das erste Beispiel aus Abschnitt V.A.2. mit einer höheren Schwankungsbreite der zukünftig zu erwartenden Absatzpreise durchgerechnet wird. Der Optionswert, die Investition verzögern zu können, beträgt im ursprünglichen Beispiel DM 172,73 (vgl. Gleichung 2). Die im Beispiel genannten Preise konnten in der nächsten Periode die Werte DM 100 und DM 300 annehmen. Vergrößert sich jedoch der Abstand der möglichen zukünftigen Preise, steigt auch der Optionswert, die Investition in die Zukunft zu verschieben.

Wenn in der nächsten Periode die Absatzpreise entweder die Werte DM 50 oder DM 350 annehmen, bleibt der Kapitalwert konstant bei DM 600; der Optionswert steigt allerdings auf DM 422,73, was an folgender Gleichung deutlich wird:

$$(3) \qquad NPV = (0{,}5)\left[\frac{-1600}{1{,}1} + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{350}{1{,}1^t}\right] = \frac{1125}{1{,}1} = \text{DM } 1022{,}73\,.$$

Steigt die Schwankungsbreite zukünftiger Absatzpreise, steigt auch der Optionswert des *Abwartens*.

Eine analoge Überlegung läßt sich auf das zweite Beispiel anwenden. Steigt die mögliche Schwankungsbreite der Herstellungskosten einer Fabrik im Sinne einer steigenden Prozeßunsicherheit, steigt auch der Optionswert *frühzeitiger* Investition. Neues Wissen generieren zu können, ist besonders in Situationen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

hoher Unsicherheit wertvoll, da dadurch neue Handlungspotentiale aufgedeckt werden können, die einer Unternehmung Flexibilitätsvorteile verschaffen können.[47]

Ergebnisse dieses Abschnittes für die vorliegende Untersuchung sind: *Hohe Absatzunsicherheit* wirkt sich *verzögernd* auf spezifische Investitionen aus, während *hohe Prozeßunsicherheit* zu einer *frühzeitigen* Investition führen kann.

Daher ist auch vielfach zu beobachten, daß das tatsächliche Investitionsverhalten von Unternehmungen stark von den Vorhersagen der neoklassischen Theorie abweicht. Es ist zu beobachten, daß Investitionsprojekte erst dann durchgeführt werden, wenn sehr hohe Renditen, die weit über den Kapitalkosten liegen, erwartet werden, weil in Entscheidungen von Praktikern häufig implizit der Zusammenhang zwischen Irreversibilität und Unsicherheit einfließt.[48] Auch kann beobachtet werden, daß Unternehmungen an Projekten festhalten, deren variable Kosten weit über den erzielten Preisen liegen.[49] Solange ein Projekt der Unternehmung andere Investitionsmöglichkeiten offenhält, kann auch ein verlustbringendes Objekt einen positiven Optionswert besitzen. Dies ist immer dann der Fall, wenn das Projekt sehr spezifisch ist und die eingebrachten Ressourcen in Zukunft für weitere Investitionen nutzbar sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß auf Grundlage von einfachen optionspreistheoretischen Überlegungen der Zusammenhang zwischen Unsicherheit und spezifischen Investitionen eine realistischere Perspektive zuläßt, als es im Transaktionskostenansatz in seiner traditionellen Form bislang möglich war. Die Ergebnisse beider Forschungsrichtungen lassen sich als komplementär betrachten. Insofern erscheint eine Verknüpfung beider Forschungsrichtungen geboten, um die Auswirkungen von Unsicherheit auf spezifische Investitionen genauer erfassen zu können.

4. Zukünftige Investitionsgelegenheiten als Wachstumsoptionen

Nachdem grundlegende Eigenschaften von spezifischen Investitionen im Zusammenhang mit Unsicherheit herausgearbeitet wurden, werden in diesem

---

[47] Vgl. *Kogut/Kulatilaka* (1994), S. 53 f.

[48] Auch wenn Manager i. d. R. Optionsmethoden nicht zur Bewertung von realen Investitionsmöglichkeiten heranziehen, stellt *Pindyck* fest: „It may be, then, that managers use the wrong method to get close to the right answer." *Pindyck* (1988), S. 983.

[49] Vgl. *Dixit* (1992), S. 107 f. Dieser Zusammenhang wird als „Hysterese-Effekt" bezeichnet. Wirtschaftssubjekte reagieren in der Realität z. B. auf Zins-, Wechselkurs- oder Preisänderungen nicht so rasch wie in der neoklassischen Theorie vermutet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abschnitt mögliche Verbindungen zwischen der Optionsbetrachtung und realen Investitionen diskutiert. Aus der optionspreistheoretischen Betrachtung heraus können Investitionsmöglichkeiten von Unternehmungen immer dann als Kaufoptionen betrachtet werden, wenn Investitionsgelegenheiten in die Zukunft verschiebbar und gleichzeitig irreversibel sind. Investitionsmöglichkeiten eröffnen Unternehmungen Handlungsalternativen, die nicht zwingend und sofort durchgeführt werden müssen.

Die Optionsbetrachtung geht auf Myers zurück, der die Investitionsmöglichkeiten einer Unternehmung als „growth options" (Wachstumsoptionen) bezeichnet.[50] Die traditionelle buchhalterische Bewertung einer Unternehmung geht von den momentan in der Unternehmung befindlichen Aktiva aus („assets-in-place"). Modernere Überlegungen zeigen aber, daß der Wert einer Unternehmung zum großen Teil auch von ihren Wachstumsmöglichkeiten bestimmt wird. Wachstumspotentiale, im Sinne von Investitionsmöglichkeiten, stellen aus Myers Sicht Kaufoptionen dar, die in der Zukunft ausgeübt werden können.[51]

Sie werden dann ausgeübt, wenn die Option verfällt und die zugrundeliegende Investition einen positiven Barwert erwarten läßt. Die Bewertung des Options- und des zugrundeliegenden Projektwertes ist allerdings kein triviales Problem. Daher liegt die Ausübung in den Händen der Manager und stellt für sie einen diskretionären Handlungsspielraum dar, der nicht an Externe kommuniziert werden kann. Myers entwickelt diese Überlegungen im Zusammenhang mit den Finanzierungsmöglichkeiten von Unternehmungen und der damit korrespondierenden Kapitalstruktur.[52]

In späteren Arbeiten erweitert Myers seine Überlegungen auf die vielfach unbeachtete Verbindung zwischen Finanzierungstheorie und strategischer Planung.[53] Die strategische Planung identifiziert Projekte, die die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung steigern sollen. Die Finanzierungstheorie hilft, diese Projekte einer Evaluierung zu unterziehen. Hängen zukünftige Projekte von heutigen Investitionen ab, kann die Optionsbetrachtung dazu beitragen, auch zeitraumabhängige Investitionen einer richtigen Bewertung zuzuführen (sequentielle Investitionen). Wenn bspw. eine Investition zuerst einen negativen Barwert generiert, anderseits aber Potentiale für zukünftige Projekte, die von der ersten Investition abhängen, offenbart, wie z. B. ein Markteintritt in unbekannte Regionen, dann kann der daraus entstehende Optionswert die negativen Cash-flows mehr als kompensieren. Falls zukünftige

[50] Vgl. *Myers* (1977).
[51] Vgl. *Myers* (1977), S. 148 ff.
[52] Vgl. *Myers* (1977), S. 155 ff.
[53] Vgl. *Myers* (1984); *Brealey/Myers* (1991), S. 511-514.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Investitionsgelegenheiten von bestehenden Investitionen bzw. „assets-in-place" abhängen, spricht Myers von einem „time-series link"[54], der in traditionellen statischen Bewertungen von Investitionsprojekten unberücksichtigt bleibt.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen wird von ihren Möglichkeiten bestimmt, Investitionen durchzuführen, die Wettbewerbern nicht offenstehen. Wenn alle Unternehmungen einer Volkswirtschaft über identische Portefeuilles an Aktiva (vorhandene und zukünftige) verfügten, würde der Konkurrenzmechanismus extranormale Profite wegschwemmen. Die Heterogenität von Unternehmungen ist demnach eine Voraussetzung, um überdurchschnittliche Gewinne erzielen zu können.[55]

Daher ist es für Unternehmungen sinnvoll, sich möglichst ein Portefeuille an zukünftigen diskretionären und proprietären Investitionsmöglichkeiten zu schaffen, um bei entsprechenden Umweltkonstellationen darauf zurückgreifen zu können.[56] Diese Zukunftsmöglichkeiten werden von in der Gegenwart getroffenen Entscheidungen vielfach bestimmt. Investitionen in neue Produkt- oder Prozeßtechnologien, die innovative Produkte versprechen, oder angewandte Grundlagenforschung sind prominente Beispiele für diese Art an 'Zukunftsinvestitionen', die in der Gegenwart durchgeführt werden. Der Wert einer Unternehmung setzt sich somit aus den „assets-in-place" und ihren Wachstumsoptionen zusammen.[57]

Dieser Zusammenhang ist auch einer empirischen Untersuchung von Kester zu entnehmen.[58] In seiner Untersuchung wurde das Verhältnis vom Marktwert des Eigenkapitals zu den aktuellen Gewinnen von Unternehmungen aus fünf Branchen ermittelt. Es zeigte sich, daß der Marktwert des Eigenkapitals die kapitalisierten Gewinne um ein Vielfaches übersteigt. In Branchen mit besonders großem Wachstumspotential, wie der Elektronik- oder Computerindustrie, macht der Anteil der Wachstumsoptionen 50-88% des bewerteten Aktienkapitals aus.[59] Selbst in Branchen, die von einem moderaten Wachstum

---

[54] *Myers* (1984), S. 134.

[55] Dies ist auch die grundlegende Aussage des ressourcenbasierten Ansatzes im Strategischen Management. Vgl. die zusammenfassende Darstellung bei *Knyphausen* (1993).

[56] Vgl. *Myers* (1984), S. 136.

[57] Vgl. *Myers* (1977), S. 150.

[58] Vgl. *Kester* (1984).

[59] Die Daten basieren auf Zahlen aus dem Jahr 1983. Der Anteil der Wachstumsoptionen wurde aus dem Verhältnis zwischen gegenwärtigen Gewinnen (als ewige Rente) und Marktwert des umlaufenden Aktienkapitals gebildet. Die Gewinne wurden mit jeweils drei verschiedenen Zinssätzen durchgerechnet (15%, 20%, 25%). Zum Vergleich: die U. S. Prime Rate schwankte im Jahr 1983 zwischen 10½% und 11½%. Vgl. *Kester* (1984), S. 155.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gekennzeichnet sind, wie z. B. der Reifen- oder Nahrungsmittelindustrie, liegt der Anteil der Wachstumsoptionen am Marktwert des Eigenkapitals zwischen 7-68%. Anleger sind bereit, für noch nicht vorhandene Gewinne ein Vielfaches von dem zu bezahlen, was die Unternehmung in der Gegenwart erwirtschaftet.

Bei den erwähnten Überlegungen wird davon ausgegangen, daß einer Unternehmung Wachstumsoptionen aus ihren vergangenen Investitionen gegeben sind. Das Management einer Unternehmung steht nur vor der Entscheidung, welche Option ausgeübt werden soll. Die Frage, wie sich Wachstumsoptionen in der Realität darstellen und auf welche Weise neue Wachstumsoptionen generiert werden können, spricht Myers nur vage an.[60] Allerdings lassen sich die Überlegungen von Myers mit Wissensüberlegungen verbinden.

Im vierten Kapitel der vorliegenden Arbeit konnte verdeutlicht werden, daß Unternehmungen aus unternehmungsspezifischen Faktoren bestehen, die vielfach immaterieller Natur sind und daher Bilanzen weitgehend verborgen bleiben. Wachstumsoptionen lassen sich in den Fähigkeiten und der Wissensbasis von Unternehmungen finden. Der „time-series link", von dem Myers spricht, läßt sich als Lern- und Wissensakkumulierungsprozeß in Unternehmungen interpretieren. Unternehmungen lernen aus ihren vergangenen und gegenwärtigen Investitionen und schaffen sich somit zukünftige neue Möglichkeiten, die auf gelerntem Wissen aufbauen. Zukünftige Handlungsspielräume werden geschaffen, indem vorhandenes Wissen neu kombiniert, neues Wissen geschaffen und neues Wissen in die Unternehmung integriert wird, um neue Investitionsmöglichkeiten zu entdecken, generieren und in absatzfähige Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Die Möglichkeiten, das unternehmungsspezifische Wissen auf neue Probleme anzuwenden, bestimmen zukünftige Handlungspotentiale und damit die zukünftige Wettbewerbsposition einer Unternehmung mit.[61]

Im nächsten Abschnitt wird diskutiert, wie Wachstumsoptionen generiert werden können. Reale Wachstumsoptionen lassen sich in aller Regel nicht einfach auf Märkten kaufen, sondern müssen im Unternehmungskontext selbst geschaffen werden. Welche Implikationen diese Überlegung hat, soll im folgenden aufgezeigt werden.

[60] Vgl. *Myers* (1977), S. 164.

[61] Vgl. *Grant* (1996), S. 376 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B. Die Suche und Schaffung von Wachstumsoptionen

Die Suche und die Schaffung neuer Wachstumsoptionen stellen aus Sicht der vorliegenden Arbeit eine zentrale unternehmerische Funktion dar, um in Situationen, die von wettbewerblichen und technologischen Umbrüchen gekennzeichnet sind, eine komparative Effizienz aufrechterhalten zu können. In diesem Zusammenhang sind die Betrachtungen aus der Innovationsforschung sehr hilfreich, die aufzeigen, wie Wachstumspotentiale einer Unternehmung identifiziert und umgesetzt werden können. Die Suche nach Innovationen hängt von den zugrundeliegenden Paradigmen einer Unternehmung ab, die die Suchmöglichkeiten mit bestimmen.[62]

Die Suche nach neuen Möglichkeiten hängt dann – vergleichbar mit Forschungsprozessen in der Wissenschaft – vom Beurteilungsvermögen der Akteure ab. Da neue Möglichkeiten ex definitione unbekannt sind, aber dennoch neue Lösungen für alte Probleme gefunden werden, muß dieser Prozeß im zugrundeliegenden impliziten Wissensbereich liegen. Polanyi beschreibt, auf welche Weise Forschungsprozesse auf implizitem Wissen und Intuition beruhen.[63] Dieser Prozeß läuft allerdings nicht irrational, sondern äußerst rational ab und ist von den individuellen kognitiven Kapazitäten der Akteure abhängig. Daher spielen „judgment" und „entrepreneurship" auch bei der Suche und Erzeugung neuer Wachstumsoptionen eine wichtige Rolle.[64]

Außerdem verlangt der Zeitpunkt der Ausübung von Optionen Beurteilungsvermögen, da sich ex ante Unsicherheit ebenfalls selten so weit reduziert hat, daß sie entscheidungslogisch handhabbar wäre. Vielmehr erfordert die Bestimmung des Ausübungszeitpunktes von Optionen ebenfalls den Rückgriff auf implizites Erfahrungswissen, das sich in der Vergangenheit aufgebaut hat. Diese implizite Komponente kann ein Grund dafür sein, warum einige Unternehmungen dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielen.[65] Durch die kontinuierliche Anpassung an Veränderungen und die Schaffung von Neuem – was bedeutet, daß Veränderungen auch von Unternehmungen induziert sein können und daher endogener Natur sind[66] – weisen einige Unternehmungen eine kontinuierliche Überlegenheit auf.

---

[62] Vgl. *Dosi* (1982).

[63] Vgl. *Polanyi* (1985), S. 28 ff.

[64] Vgl. *Langlois* (1993), S. 14 ff.; *Schumpeter* (1952), S. 116-139.

[65] Vgl. *D'Aveni* (1994), S. 252 f.; *Young/Smith/Grimm* (1996), S. 251 f. zu dieser Vermutung. Allerdings besteht in diesem Bereich noch viel Forschungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf eine empirische Erfassung impliziten Wissens.

[66] Vgl. *Dosi/Egidi* (1991), S. 165.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Weil Unternehmungen nur einen begrenzten Suchbereich für Innovationen besitzen, sind sie auf neues externes Wissen angewiesen. Die Integration neuen Wissens ist allerdings von der existierenden Wissensbasis abhängig. Neues Wissen muß kompatibel zu bestehendem Wissen sein, weil es nur dann in das Paradigma einer Unternehmung integrierbar ist.[67] Die Unternehmungsmitglieder müssen nicht nur in der Lage sein, das neue Wissen zu verstehen, sondern auch lernen, das neue Wissen zu rekombinieren, damit neue ökonomische Opportunitäten geschaffen werden können.

Aus diesem Grund ist die wahllose Integration neuen Wissens nicht sinnvoll, sondern es ist darauf zu achten, daß neues Wissen kumulativ auf bestehendem Wissen aufbauen kann. Wie Kuhn gezeigt hat, können auch neue Paradigmen entstehen.[68] Wenn das Paradigmenkonzept Kuhns auf Unternehmungen übertragen wird, dann ist in sog. prä-paradigmatischen Phasen eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen besonders sinnvoll. Prä-paradigmatisch wird an dieser Stelle aber nicht im Sinne von Teece verwendet – der mit diesem Begriff zum Ausdruck bringt, daß sich noch kein dominantes technisches Design herausgebildet hat[69], wie z. B. in der Anfangsphase bei Videorekordern oder heute bei Satellitentelefonen –, sondern im hier verwendeten Sinne besitzt jede Unternehmung ein Paradigma. Veränderungen des unternehmungseigenen Paradigmas sind, obwohl von hoher Unsicherheit begleitet, allerdings häufig notwendig, weil es zu einer Krise gekommen ist oder kommen kann.

Eine Krise liegt dann vor, wenn alte verwendete Paradigmen auf neue oder wiederentdeckte Probleme nicht anwendbar sind, d. h. wenn sie nicht zu sinnvollen erfolgreichen Lösungen von Problemen gelangen.[70] Dieser Fall kann auch bei Unternehmungen auftreten, nämlich immer dann, wenn ihre Produkte und Dienstleistungen nicht mehr absatzfähig sind, und sie nach neuen Problemlösungen suchen müssen. Prä-paradigmatisch heißt auf Unternehmungen bezogen, daß neue Problemlösungsroutinen in Unternehmungen entwickelt und implementiert werden müssen, um die Unternehmung selbst weiterzuentwickeln.

Allerdings bleibt in hyperkompetitiven Situationen wenig Zeit, langsam ein neues Paradigma aufzubauen.[71] Vielmehr kann es sinnvoll sein, sich externes Wissen zu kaufen, zu beschaffen oder eventuell frühzeitig in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen zu entwickeln. Die gemeinsame Suche nach neuen Optionen erscheint immer dann besonders vielversprechend, wenn

---

[67] Vgl. zu Unternehmungsparadigmen Abschnitt IV.B.2.a) der vorliegenden Arbeit.
[68] Vgl. *Kuhn* (1970), S. 111 ff.
[69] Vgl. *Teece* (1986a), S. 290 f.
[70] Vgl. *Kuhn* (1970), S. 52 ff.
[71] Vgl. *D'Aveni* (1994), S. 246 und S. 338 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

unterschiedliches Wissen zusammengelegt wird, um neue Problemlösungen zu finden, weil vielfach diese Art von Kombination in der Vergangenheit noch nicht ausprobiert worden ist. Auf diese Art und Weise können völlig neue Problemlösungsroutinen entstehen, die beiden Unternehmungen einen zukünftigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen versprechen.

C. Koordinationsformen zur Beschaffung externen Wissens

Mit Hilfe der Überlegungen zum systematischen Zusammenhang zwischen Unsicherheit und spezifischen Investitionen kann eine Entscheidungsgrundlage erarbeitet werden, in welcher Koordinationsform externes Wissen beschafft werden kann. Im folgenden werden die Auswirkungen von Absatz- und Prozeßunsicherheit auf die Wahl der angemessenen Koordinationsform untersucht.

Unter Absatzunsicherheit sollen nachfolgend die mit spezifischen Investitionen verbundenen ökonomischen Opportunitäten verstanden werden. Wenn sich zuerst nur diese Opportunitäten abzeichnen und infolgedessen noch keine gesicherten Erkenntnisse über das mögliche Nachfragepotential und die Wettbewerbsstruktur vorliegen, dann besteht hohe Absatzunsicherheit. Prozeßunsicherheit wurde in Abschnitt IV.B.3. als eine mögliche Kompetenzlücke definiert, eine Innovation erfolgreich umsetzen zu können.[72] Durch die Aufteilung von Prozeß- und Absatzunsicherheit in jeweils einer niedrigen und hohen Ausprägung ergeben sich daher vier Kombinationen.

In Tabelle 4 sind die im folgenden zu untersuchenden Koordinationsformen aufgeführt. Die Abwartemöglichkeit in Feld 3 stellt selbstverständlich keine Koordinationsform dar, sondern bringt nur zum Ausdruck, daß in diesen Situationen die Marktentwicklung abgewartet werden sollte.

[72] Vgl. S. 184 der vorliegenden Arbeit.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 4
Koordinationsformen zur Beschaffung externen Wissens

	Prozeßunsicherheit niedrig	Prozeßunsicherheit hoch
Absatzunsicherheit niedrig	*Integration* (1)	*Markt* (2)
Absatzunsicherheit hoch	Abwarten (3)	*Unternehmungskooperation* (4)

(1) Integrationslösung

Eine Integrationslösung bietet sich immer dann an, wenn sowohl Prozeß- als auch Absatzunsicherheit gering sind. Die Prozeßunsicherheit kann gering sein, wenn die beiden betrachteten Unternehmungen über ähnliche Kommunikations- und Interpretationsrahmen verfügen. Nur so ist zu erwarten, daß die übernehmende Unternehmung die übernommene Unternehmung effizient führen kann. Insbesondere muß die integrierende Unternehmung in der Lage sein, die Wissensressourcen der anderen Unternehmung verwenden und die damit verbundenen Wachstumsoptionen effizienter ausüben zu können als die integrierte Unternehmung. Nur in diesem Fall kann ein Wert erzielt werden, der über dem Kaufpreis der übernommenen Unternehmung liegt. Wie im vorletzten Abschnitt gezeigt wurde, setzt sich der Marktwert einer Unternehmung aus den „assets-in-place" und den Wachstumsoptionen zusammen. Insofern stellt die Integration ein Bezahlen vorhandener Wachstumsoptionen dar und kann als Ausübung von Optionsrechten verstanden werden.[73]

Eine Integrationslösung kann immer dann vorteilhaft sein, wenn sich die Wachstumsoptionen in einem komplementären Verhältnis zueinander befinden und sich durch die Integration neuer Optionen für die „assets-in-place" eine wertsteigernde Verwendung findet.[74] Wenn sich Marktopportunitäten bereits deutlich abzeichnen bzw. sich schon ein Wettbewerb entwickelt hat, können Integrationslösungen insofern vorteilhaft sein, da sie einen schnellen Zugriff auf externe Wissensressourcen ermöglichen. Die Vorteile der Integration liegen in der vollständigen Kontrolle und Steuerung des Innovationsprozesses. In Situationen, die nicht von hoher Unsicherheit gekennzeichnet sind, kann auf

[73] Vgl. *Kogut* (1991), S. 23.
[74] Vgl. *Smith, Kenneth W./Triantis* (1995), S. 137 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

die Standardergebnisse des Transaktionskostenansatzes in seiner traditionellen Form verwiesen werden.[75]

Hypothese 1: Je niedriger die Prozeß- und Absatzunsicherheit ist, desto effizienter ist eine Integration der anderen Unternehmung, um externes Wissen zu beschaffen.

(2) Marktlösung

Auf eine Marktlösung kann immer dann zurückgegriffen werden, wenn externes Wissen von anderen Unternehmungen ausreichend gut entwickelt und breit anwendbar ist und eine unternehmungsinterne Entwicklung des Wissens aufgrund mangelnder Fähigkeiten nicht möglich ist oder zu hohe Kosten verursacht.

Da das Wissen in anderen Unternehmungen schon existiert und Anwendung findet, sind vermutlich auch die ökonomischen Opportunitäten hinreichend ausgeschöpft. Eine niedrige Absatzunsicherheit kann daher angenommen werden. Insofern erscheint eine Integrationslösung nicht vorteilhaft. Andererseits kann trotzdem die Prozeßunsicherheit aus Sicht einer einzelnen Unternehmung sehr hoch sein, weil diese weitgehend von der unternehmungseigenen Absorptionsfähigkeit neuen Wissens abhängig ist.[76] Aufgrund der Kumulativitätseigenschaft von Wissen ist es für einen erfolgreichen Lernprozeß notwendig, daß neues Wissen an vorhandenes Wissen anknüpft. Eine Erweiterung der eigenen pfadabhängigen Wissensbasis ist häufig notwendig, um z. B. eigene Produktionsprozesse effizienter durchführen zu können. Ein Beispiel stellen die Einführung neuer EDV-Systeme und damit verbundene Schulungen dar. Das Wissen wird von spezialisierten Beratungsunternehmungen angeboten und kann somit extern über den Markt beschafft werden.

Voraussetzung für Marktlösungen, in denen organisationsgebundenes Wissen getauscht wird, sind vertrauensbildende Mechanismen, die durch Reputation des Wissensanbieters entstehen können, sowie eine hinreichende Kodifizierbarkeit des Wissens, um eine rasche Absorption des erworbenen Wissens in die jeweils vorhandene Wissensbasis zu ermöglichen.[77]

Hypothese 2: Je höher die Prozeßunsicherheit und je niedriger die Absatzunsicherheit, desto effizienter ist die Beschaffung externen Wissens über den Markt.

---

[75] Vgl. Abschnitt III.C. der vorliegenden Arbeit.

[76] Vgl. *Cohen/Levinthal* (1990) zur Bedeutung von Absorptionsfähigkeiten.

[77] Vgl. *Vogt* (1996), S. 161-169 und S. 217 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(3) Abwarten

Die Möglichkeit abzuwarten, ist immer dann vorteilhaft, wenn eine hohe Absatzunsicherheit existiert, aber keine Prozeßunsicherheit vorliegt. Dieses Ergebnis läßt sich aus den oben dargestellten optionspreistheoretischen Überlegungen ableiten. Spezifische Investitionen sind in die Zukunft zu verschieben, wenn Marktpotentiale sich noch nicht deutlich genug abzeichnen. Wenn niedrige Prozeßunsicherheit existiert, weil es die vorhandenen Fähigkeiten erlauben, rasch auf Marktveränderungen zu reagieren, ist es vorteilhaft, erst bei reduzierter Absatzunsicherheit zu investieren.

Diese Vorgehensweise von Unternehmungen ist zum Teil in der Biotechnologiebranche beobachtbar.[78] Pharmahersteller mit ausgebauten Vertriebsnetzen warten auf technologische Durchbrüche, die häufig in kleinen Unternehmungen der Biotechnologiebranche erzielt werden, und akquirieren diese, wenn sich das Marktpotential der Innovationen abzeichnet. Da Pharmahersteller häufig mit Hilfe einer eigenen F&E-Wissensbasis eigene Forschung betreiben, kann angenommen werden, daß die mit Integrationen verbundene Prozeßunsicherheit eher gering ist.[79]

Hypothese 3: Je höher die Absatzunsicherheit und je niedriger die Prozeßunsicherheit, desto angezeigter ist es, vorerst auf eine Beschaffung externen Wissens zu verzichten.

(4) Unternehmungskooperation

Wie gezeigt werden konnte, führt hohe Absatzunsicherheit tendenziell zu einer Verzögerung spezifischer Investitionen, während das Vorliegen hoher Prozeßunsicherheiten einen Grund für frühzeitige Investitionen darstellen kann. Für diesen Zielkonflikt stellen Unternehmungskooperationen eine Lösung dar.[80]

Die gemeinsame Gründung einer Unternehmungskooperation kann immer dann sinnvoll sein, wenn neue ökonomische Opportunitäten nur vage zu erkennen sind und für eine Wahrnehmung und Realisierung dieser Potentiale auf fremdes, externes organisationsgebundenes Wissen zurückgegriffen werden muß. Unter diesen Bedingungen kann eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit sinnvoll sein, in die Unternehmungen Teile ihrer spezifischen Wissensressourcen einbringen, diese gemeinsam nutzen und neu miteinander kombinieren.

---

[78] Vgl. *Pisano* (1991), S. 241-248.

[79] Vgl. *Arora/Gambardella* (1994). In ihrer empirischen Untersuchung in der Biotechnologiebranche konnte die Hypothese bestätigt werden, daß eigene F&E zu einer Erhöhung der Absorptionsfähigkeit externen Wissens beiträgt.

[80] Vgl. *Kogut* (1991), S. 22.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Aufgrund der Heterogenität und Spezifität der Wissensbasen kann angenommen werden, daß die Prozeßunsicherheit aus Sicht einzelner Unternehmungen oft sehr hoch sein kann. Das Erlernen fremden Wissens ist immer dann vorteilhaft, wenn daraus neue Opportunitäten entstehen können, selbst wenn diese momentan noch nicht deutlich erkennbar sind. Gerade aus der Heterogenität von Wissensbasen können durch neue Kombinationen neue Wachstumsoptionen geschaffen werden, die einer Unternehmung alleine verschlossen bleiben würden. Eine Imitation dieser Strategie gestaltet sich für weitere Wettbewerber schwierig, weil spezifische Ressourcen von zwei Unternehmungen komplizierter zu imitieren sind als die einer einzelnen Unternehmung.

Aus der Zusammenlegung unterschiedlicher Wissensressourcen können zwei verschiedene Arten von Wachstumsoptionen entstehen:

(a) *Kaufoptionen* Durch die Gewährung gegenseitiger Kauf- und Andienungsrechte kann eine Option auf die Unternehmungskooperation selbst geschaffen werden. Diese Überlegung geht auf Kogut zurück, der zeigt, daß Unternehmungskooperationen häufig Vorstufen von Integrationslösungen darstellen.[81] Sobald sich Prozeß- und Absatzunsicherheiten während der Zusammenarbeit reduziert haben, kann einer der Partner die Ressourcen der Unternehmungskooperation übernehmen, oder er akquiriert die andere Unternehmung sogar vollständig.

(b) *Lernoptionen* Durch die gemeinsame Zusammenarbeit können Wachstumsoptionen in der Unternehmungskooperation selbst geschaffen werden, indem während der Zusammenarbeit voneinander gelernt wird und neue Kombinationen heterogener Ressourcen getestet werden. Weiterhin kann der Umgang mit fremden Ressourcen gelernt werden. Beide Lernprozesse können neue zukünftige Investitionsmöglichkeiten für die beteiligten Unternehmungen offenbaren.

Unternehmungen können von hohen Unsicherheiten in Unternehmungskooperationen profitieren. Zwar sind die durch Kooperationen ermöglichten Neukombinationen unterschiedlicher Ressourcen oft mit hohen Absatz- und Prozeßunsicherheiten verbunden. Wenn allerdings durch die Zusammenarbeit Prozeßunsicherheit reduziert wird, besitzt dieses Wissen einen Schattenwert, der steigt, je höher die Prozeßunsicherheit vorher war. Durch die Reduzierung von Prozeßunsicherheit kann in einer Kooperation der Wert fremder Ressourcen ermittelt werden. Dieser stellt sich aus Sicht jeder Unternehmung unterschiedlich dar, weil es immer auch von der eigenen Wissensbasis abhängt, inwieweit diese Ressourcen einer lukrativen Verwendung zugeführt werden

[81] Vgl. *Kogut* (1991).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

können. Diese Überlegung ist in bezug auf eine mögliche spätere Integrationslösung relevant.[82]

Weiterhin kann durch gemeinsame Lernprozesse völlig neues Wissen entstehen, das die Basis für zukünftige sequentielle Investitionen darstellen kann. Insofern kann durch eine Zusammenarbeit nicht nur die Prozeßunsicherheit reduziert werden, sondern es können wiederum neue Wachstumsoptionen geschaffen werden. Diese Überlegung läßt sich erneut mit der Kumulativitätseigenschaft von Wissen begründen. Wenn in einer Unternehmungskooperation neues Wissen geschaffen wird, das kompatibel mit der Wissensbasis der jeweiligen Unternehmungen ist, dann können bestehende Ressourcen („assets-in-place") neuen Anwendungen und Problemlösungen zugeführt werden. Gleichzeitig kann dadurch eine Erweiterung der Wissensbasis stattfinden, die zu neuen Handlungspotentialen und neuen wertsteigernden Investitionsmöglichkeiten führen kann.

Unternehmungskooperationen verbinden damit die Vorteile einer frühzeitigen Investition in spezifische Faktoren mit den Vorteilen des Abwartens, weil spezifische Investitionen zwischen den Partnern zunächst aufgeteilt werden können. Diese Anfangsinvestitionen können eine Plattform für zukünftige weitere sequentielle spezifische Investitionen bilden, sobald Absatz- und Prozeßunsicherheiten sich während des Lernprozesses reduziert haben.[83] Durch die Ermittlung zukünftiger Potentiale können dann neue Opportunitäten genutzt werden, sobald sich solche konkretisieren.

Im Vergleich zu einer sofortigen Integration stellen Unternehmungskooperationen eine flexiblere Vorgehensweise dar.[84] Bei Vorliegen hoher Absatz- und Prozeßunsicherheit käme eine Integration einer vorzeitigen Ausübung einer Kaufoption gleich. Im Falle einer Integration müßten die Wachstumsoptionen der anderen Unternehmungen bezahlt werden, obwohl noch nicht bekannt ist, ob die integrierende Unternehmung diese verwerten kann. Die Bindung von Ressourcen in der Unternehmungskooperation kann als eine Investition in eine Optionsprämie interpretiert werden, die aufgewendet werden muß, um die Wachstumsoption kaufen zu können.[85] Die laufenden Kosten einer Unternehmungskooperation können als Haltekosten der Option aufgefaßt werden.

---

[82] Vgl. *Balakrishnan/Koza* (1993), S. 102 ff.; *Horváth/Herter/Michel* (1994) S. 246 f.

[83] Vgl. zu Plattforminvestitionen für zukünftige Wachstumspotentiale *Kim/Kogut* (1996).

[84] Vgl. *Mody* (1993), S. 156 ff.

[85] Vgl. *Kester* (1984), S. 159.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Aus der vorliegenden Perspektive kann es sinnvoll sein, sich in Situationen intensiven Wettbewerbs ein Portefeuille an Optionen zu bilden und dieses aufrechtzuerhalten, um eigene Ressourcen in Zukunft flexibel einsetzen zu können. Unternehmungskooperationen bieten daher Unternehmungen die Möglichkeit, fremde Bereiche kennenzulernen und mit anderen Unternehmungen gemeinsam in sie vorzudringen.[86]

Eine Frage, die im folgenden noch geklärt werden muß, ist allerdings, inwieweit opportunistisches Verhalten in Unternehmungskooperationen zu erwarten ist.

Opportunismus ist eher unwahrscheinlich, wenn beide Kooperationspartner auf das implizite Wissen des anderen angewiesen sind. Implizites Wissen wandert nur durch langwierige Prozesse und weist daher gute Appropriierungsbedingungen auf.[87] Während dieser Prozesse kann eine Evaluierung von Leistung und Gegenleistung erfolgen und folglich Shirking und Cheating aufgedeckt werden. Fühlt sich einer der Partner betrogen, kann er sofort seine Leistung einstellen, ohne daß das Wissen vollständig gewandert ist. Besonders sinnlos wird die Ausbeutung, wenn die Partner auf das gegenwärtige und zukünftige implizite Beurteilungsvermögen (judgment) des jeweils anderen angewiesen sind, da Beurteilungsvermögen zwischen Menschen nur äußerst schwierig – wenn überhaupt – zu transferieren ist.

Sobald sich erweisen sollte, daß sich der andere opportunistisch verhält, wird die Kooperation aufgelöst und das Beurteilungsvermögen dem anderen vorenthalten. Welche tatsächliche Beurteilung in der Zukunft erfolgt, ist ex definitione unbekannt. Der Verlust zukünftiger Opportunitäten kann aufgrund der hohen Unsicherheit Folgen haben, die ex ante nicht abgeschätzt werden können. Aus diesem Grund kann eine Kooperation mit hohen Unsicherheiten eine höhere Stabilität aufweisen als Kooperationen, die durch geringe Unsicherheiten gekennzeichnet sind.

In stabilen Situationen mit geringen Unsicherheiten kann eher prognostiziert werden, welche Kosten und Nutzen aus opportunistischem Verhalten entstehen. Insofern ist opportunistisches Verhalten vermutlich in stabilen Situationen häufiger vorzufinden. Ein weiterer stabilisierender Faktor in Unternehmungskooperationen kann in der Schaffung eines gemeinsamen Kommunikations- und Interpretationsrahmens liegen. Da dieser in einer Kooperation gleichzeitig notwendiger Bestandteil einer gemeinsamen Nutzung von Wissen ist, kann mit Hilfe eines gemeinsamen Rahmens opportunistisches Verhalten entdeckt und

---

[86] Vgl. *Young/Smith/Grimm* (1996), S. 246 ff.

[87] Vgl. *Teece* (1986a), S. 287.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sanktioniert werden. Darüber hinaus gilt auch hier, daß vertrauensbildende Mechanismen Stabilität bewirken können.[88]

Nicht zuletzt kann durch die Gewährung gegenseitiger Kauf- und Andienungsrechte auf die zukünftig geschaffenen Ressourcen für beide Partner der Anreiz, eine hohe Leistung zu erbringen, gesteigert werden, da unabhängig von ihrer zukünftigen Kauf- oder Verkaufsposition beide davon profitieren. Der Partner, dessen Evaluierung für die eingebrachten oder geschaffenen Ressourcen höher ist, kann den anderen ausbezahlen, wodurch der Verkäufer zumindest seinen Anteil am eingebrachten oder gemeinsam geschaffenen Wert erhält. Da zu Anfang nicht bekannt ist, wessen Bewertung höher sein wird, kann hohe Unsicherheit beziehungsstabilisierend wirken.

Hypothese 4: Je höher die Prozeß- und je höher die Absatzunsicherheit sind, desto vorteilhafter ist es, externes Wissen in einer Unternehmungskooperation zu beschaffen, gemeinsam zu tauschen und neues Wissen zu erzeugen, um neue Opportunitäten zu erkunden.

Die *hinreichende* Bedingung für die Existenz und Stabilität von Unternehmungskooperationen auf Basis der vorliegenden Arbeit stellt das Vorliegen hoher Unsicherheiten dar.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß Unternehmungskooperationen auf Basis von transaktionskostentheoretischen Überlegungen erklärt werden können, wenn im Rahmen der explizierten Annahmen argumentiert wird und diese durch den Gedanken der Heterogenität von Unternehmungen angereichert werden. Somit kann das transaktionskostentheoretische Standardergebnis, welches für Situationen hoher Unsicherheit ausschließlich Markt- oder Hierarchielösungen vorgibt, um die Kooperationslösung ergänzt werden.

Aufbauend auf dieser Konzeptualisierung konnte ein Modell entwickelt werden das, im Gegensatz zu rein auf Opportunismusüberlegungen aufgebauten Konzepten, als Grundlage für Entscheidungssituationen in dynamischen Situationen geeignet ist. Damit steht ein Modell zur Verfügung, welches das Investitionsproblem in spezifische Faktoren adäquater als bisherige Modelle erfaßt und als Entscheidungshilfe für das Strategische Management herangezogen werden kann.

[88] Vgl. *Vogt* (1996), S. 126-193; *Parkhe* (1993a), S. 802-822; *Zajac/Olsen* (1993), S. 139-143.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

VI. Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit

Ausgangspunkt der Überlegungen in dieser Arbeit war die zunehmende empirische Bedeutung von Unternehmungskooperationen, die in dynamischen Wettbewerbssituationen gegründet werden. Ziel der Arbeit war es, mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes eine Erklärung für die Existenz von Unternehmungskooperationen zu erarbeiten. Der Transaktionskostenansatz erhebt den Anspruch, beobachtbare Institutionen einer rationalen Erklärung zuführen zu können. Insofern schien es geboten, auf der Grundlage dieses Theoriegebäudes zu argumentieren, um Unternehmungskooperationen zu erklären.

Zu diesem Zweck wurde die grundlegende Argumentationsweise des Transaktionskostenansatzes herausgearbeitet. Dabei stellte sich allerdings heraus, daß die aus dem Transaktionskostenansatz ableitbaren Ergebnisse vielfach nicht mit empirisch beobachtbaren institutionellen Arrangements übereinstimmten. Insbesondere zeichnen sich Hybridformen im Transaktionskostenansatz in Situationen großer Unsicherheit durch hohe Instabilität aus und stellen insofern aus der Sicht des Transaktionskostenansatzes in dynamischen Wettbewerbssituationen keine sinnvolle Koordinationsform dar.

Diesen Widerspruch galt es im folgenden zu klären. In einem ersten Schritt erfolgte auf der Grundlage des Transaktionskostenansatzes eine detaillierte Untersuchung zu Joint-ventures (Abschnitt III.D.). Dabei ergab sich, daß Erklärungen zu Joint-ventures, die auf der Basis des Transaktionskostenansatzes entstanden sind, diese nicht modellimmanent begründen konnten. Eine hinreichende Erklärung konnte erst aufgrund ad hoc eingeführter externer Restriktionen gefunden werden. Die in die Analyse eingeführten Restriktionen stellten sich weitgehend als Integrationshindernisse dar. Inwiefern Integrationshindernisse endogener Art mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes identifiziert werden können, stellte eine zentrale Frage dieser Arbeit dar, weil es nur dann möglich ist, Wachstumsgrenzen von Unternehmungen und damit auch Unternehmungskooperationen modellimmanent zu begründen.

Um diese Frage beantworten zu können, wurde der Transaktionskostenansatz selbst einer Untersuchung unterzogen (Abschnitt III.E.). Insbesondere sollten dabei implizite Argumentationsbausteine identifiziert und auf ihre Konsistenz untersucht werden. Es stellte sich heraus, daß der Transaktionskostenansatz an mehreren Stellen in seiner Argumentation Defizite aufweist, die darin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

liegen, daß häufig mit impliziten Annahmen argumentiert wird, die den explizierten widersprechen.

Das erste Problem stellte die in der Literatur zum Teil verwirrende und doppeldeutige Verwendung des Begriffs der Transaktionskosten dar (Abschnitt III.E.2.). Zum einen sind Transaktionskosten die über Preise ermittelbaren Kosten zur Herstellung institutioneller Arrangements, und zum anderen sind Transaktionskosten die nicht direkt ermittelbaren Abweichungen von einem hypothetischen Ideal der Nulltransaktionskostenwelt. Beide Interpretationen des Transaktionskostenbegriffs werden häufig verwendet; allerdings erscheint eine strikte Trennung der Begriffsinhalte geboten, um weitere Verwirrungen in der Zukunft zu vermeiden.

Anschließend wurde der normative Anspruch des Transaktionskostenansatzes kritisch beleuchtet (Abschnitt III.E.3.). Vielfach wird auf der Grundlage des Transaktionskostenansatzes versucht, die gesamtwirtschaftliche Effizienz realer Institutionen nachzuweisen. Das gelingt oft nur, wenn von der vermuteten Funktion einer Institution auf ihre Effizienz geschlossen wird. Insofern bergen Effizienzaussagen auf der Basis des Transaktionskostenansatzes immer die Gefahr funktionalistischer Fehlschlüsse. Diese können vermieden werden, wenn die Interessen der von der Institution betroffenen Individuen konsequent berücksichtigt und analysiert werden, um danach eine entsprechende Beurteilung vornehmen zu können

Im nächsten Schritt wurde die Bedeutung von Opportunismus bei der Erklärung von Institutionen herausgearbeitet (Abschnitt III.E.4.). Die Einschränkung von möglichem opportunistischen Verhalten stellt aus Sicht des Transaktionskostenansatzes eine wesentliche Funktion von Institutionen dar. Allerdings wurden Opportunismuserklärungen selbst von prominenten Vertretern der Theorie kritisch betrachtet. Die überdimensionierte Bedeutung von Opportunismuserklärungen ist auf die mangelnde Unterscheidung zwischen den Institutionen Markt und Hierarchie zurückzuführen, bzw. liegt darin begründet, daß der Transaktionskostenansatz seinen argumentativen Ausgangspunkt in der neoklassischen Marktmetapher nimmt. Diese drückt die überragende Koordinationsfähigkeit von Märkten aus. Dadurch wird im Transaktionskostenansatz häufig angenommen, daß produktive Aktivitäten in beiden Koordinationsformen durchgeführt werden können. Dabei vernachlässigt der Transaktionskostenansatz unter anderem wesentliche Unternehmerfunktionen wie Beurteilungsvermögen und Unternehmertum, welche die Überlegenheit von Unternehmungen im Vergleich zu Märkten deutlich machen.

Aufgrund der impliziten Übernahme neoklassischen Gedankengutes werden Unternehmungen im Transaktionskostenansatz als weitestgehend homogen konzeptualisiert. Dies führt zu einer Modellierung der Integrationsentscheidung, die ausschließlich auf mit Faktorspezifität verbundenen Opportunismus-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

problemen beruht. Bei einer detaillierten Analyse der transaktionskostentheoretischen Argumentation konnte festgestellt werden, daß diese Modellierung auf der impliziten neoklassischen Aussage, Technologie sei frei erhältliche Information, basiert (Abschnitt III.E.5.).

Damit wurde klar, daß Unternehmungskooperationen auf dieser Basis kaum sinnvoll erklärt werden können. Wenn angenommen wird, daß sich jede Unternehmung jede beliebige Technologie beschaffen und erfolgreich implementieren kann, ergibt sich kein Grund für eine Kooperation mit anderen Unternehmungen.

Daran schloß sich die Frage an, inwieweit die neoklassische Technologiekonzeption mit den Grundannahmen des explizierten Analyserahmens des Transaktionskostenansatzes vereinbar ist (Kapitel IV). Dabei stellte sich heraus, daß die Annahme gleich verteilter Technologien unvereinbar mit der transaktionskostentheoretischen Annahme begrenzter Rationalität ist. Begrenzte Rationalität, oder anders formuliert, begrenzte kognitive Verarbeitungskapazität von Wirtschaftssubjekten führt vielmehr zur Notwendigkeit von Lernprozessen.

Dieser in der transaktionskostentheoretischen Argumentation vorhandene Widerspruch führte zu der Frage, inwieweit die neoklassische Technologiekonzeption insgesamt haltbar sein würde. Dazu wurden in einem ersten Schritt empirische Untersuchungen zur neoklassischen Technologiekonzeption aufgearbeitet (Abschnitt IV.B.1.). Dabei konnte sich nicht bestätigen, daß Technologien problemlos einsetzbare Informationen darstellen. In einem zweiten Schritt wurde eine theoretische Begründung für den ungleichen Technologiestand auf der Basis der transaktionskostentheoretischen Annahme begrenzter Rationalität erarbeitet (Abschnitt IV.B.2.). Ergebnis dieser Betrachtung war, daß Technologien zwischen Unternehmungen höchst ungleich verteilt sein können, weil die effiziente und effektive Anwendung von Technologien in einem zeitaufwendigen Prozeß erst erlernt werden muß. Unternehmungen sind daher nicht imstande, jede beliebige Technologie zu integrieren. Um eine Technologie effizient anwenden zu können, sind unternehmungsinterne Lernprozesse notwendig, die zu unternehmungsspezifischem Wissen führen. Das idiosynkratisch mit der Unternehmung verbundene Wissen repräsentiert damit einen – wenn nicht sogar den zentralen – spezifischen Faktor von Unternehmungen.

Spezifische Faktoren begründen insofern nicht ausschließlich Ausbeutungspotentiale zwischen unterschiedlichen Faktoreignern, sondern sie stellen vielmehr eine wesentliche produktive Ressource von Unternehmungen dar. Aus diesen Überlegungen heraus konnten Integrationshindernisse auch auf der Grundlage transaktionskostentheoretischer Annahmen erarbeitet werden. Die Wachstumsgrenzen von Unternehmungen, aber auch ihre Wachstumsmöglich-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

keiten sind vom Umfang ihrer Wissensbasis sowie von ihren Fähigkeiten abhängig.

Weiterhin konnte aus dieser Perspektive das Ergebnis abgeleitet werden, daß spezifische Faktoren dynamische Eigenschaften aufweisen, weil die Spezifität in aller Regel erst in einem unternehmungsinternen Lern-, Nutzungs- und Anpassungsprozeß geschaffen werden muß (Abschnitt IV.B.2.c)). Diese dynamische Betrachtung blieb im Transaktionskostenansatz in seiner traditionellen Form weitgehend unbeachtet. Die Berücksichtigung dynamischer Eigenschaften spezifischer Faktoren kann die Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes erhöhen, denn unbestritten kommt spezifischen Faktoren eine hohe Erklärungskraft im Hinblick auf eine theoretische Begründung für die Existenz von Unternehmungen zu.

Nachdem im vierten Kapitel mit Hilfe transaktionskostentheoretischer Annahmen modellimmanent Integrationshindernisse endogener Art abgeleitet werden konnten, stellte sich die Frage, wie eine Investitionsentscheidung in spezifische Faktoren realistisch modelliert werden kann. Dazu wurden einfache optionspreistheoretische Überlegungen aufgearbeitet, die den Zusammenhang zwischen Unsicherheit und spezifischen Investitionen beleuchten (Kapitel V). Eine Investition in spezifische Faktoren stellt sich aus Sicht der Investitions- und Finanzierungstheorie als Option dar. Je höher die Unsicherheit, desto wertvoller sind Optionen.

Aufgrund der vorstehenden Überlegungen konnte in einem darauffolgenden Schritt die Vorteilhaftigkeit von Unternehmungskooperationen begründet werden. Eine Unternehmungskooperation bietet sich immer dann an, wenn die Beschaffung externen, organisationsgebundenen Wissens aufgrund der Heterogenität unterschiedlicher Wissensbasen von hoher Absatz- und Prozeßunsicherheit begleitet ist. Aus Sicht einer einzelnen Unternehmung ist die Beschaffung externen, organisationsgebundenen Wissens häufig Voraussetzung für Innovationen. Im Vergleich zur Integrationslösung in Form einer Akquisition weisen Unternehmungskooperationen den Vorteil auf, Optionen der anderen Unternehmung nicht sofort bezahlen zu müssen. Durch die Gründung von Unternehmungskooperationen können Wachstumsoptionen geschaffen werden. Diese bestehen zum einen in der Möglichkeit, die andere Unternehmung in einem späteren Stadium zu akquirieren, und zum anderen in der gemeinsamen Erkundung neuer Handlungspotentiale in Situationen, die von hoher Absatzunsicherheit, aber auch von Chancen gekennzeichnet sind. Erst wenn sich im Laufe einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ergeben sollte, daß eine Unternehmung die Wachstumsoptionen der anderen Unternehmung effizienter und effektiver ausüben kann, ist eine Integration sinnvoll.

Damit konnte das Ziel der vorliegenden Arbeit erreicht werden, Unternehmungskooperationen auf der Grundlage transaktionskostentheoretischer

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Annahmen einer Begründung zuzuführen. Weitergehender Forschungsbedarf besteht im Hinblick auf eine präzise empirische Erfassung von spezifischen Faktoren in Form von organisationsgebundenem Wissen, um deren Einfluß sowohl auf reale Entscheidungen, als auch auf die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Unternehmungen ermitteln zu können.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Literaturverzeichnis

Aivazian, Varouj A. / *Callen*, Jeffrey L. (1981): The Coase Theorem and the Empty Core, in: Journal of Law and Economics 24, S. 175-181.

Akerlof, George A. (1970): The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: Quarterly Journal of Economics 84, S. 488-500.

Alchian, Armen A. (1950): Uncertainty, Evolution, and Economic Theory, in: Journal of Political Economy 58, S. 211-221.

– (1984): Specificity, Specialization, and Coalitions, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 140, S. 34-49.

– (1993): Thoughts on the Theory of the Firm. A Tribute to Eirik G. Furubotn, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 149, S. 365-369.

Alchian, Armen A. / *Demsetz*, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review 62, S. 777-795.

Alchian, Armen A. / *Woodward*, Susan (1987): Reflections on the Theory of the Firm, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 143, S. 110-136.

– (1988): The Firm is Dead; Long Live the Firm; A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism, in: Journal of Economic Literature 26, S. 65-79.

Argyres, Nicholas (1996): Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions, in: Strategic Management Journal 17, S. 129-150.

Arora, Ashish / *Gambardella*, Alfonso (1994): Evaluating Technological Information and Utilizing It. Scientific Knowledge, Technological Capability, and External Linkages in Biotechnology, in: Journal of Economic Behavior and Organization 24, S. 91-114.

Arrow, Kenneth J. (1962): Economic Welfare and the Allocation of Ressources for Invention, in: National Bureau of Economic Research [Hrsg.]: The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors, Princeton, S. 609-625, wiederabgedruckt in: *Arrow*, K. J.: Essays in the Theory of Risk-Bearing, Amsterdam / London, 1971, S. 144-163.

Astley, W. Graham / *Fombrun*, Charles J. (1983): Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, in: Academy of Management Review 8, S. 576-587.

Audretsch, David B. (1994): Intellectual Property Rights: New Research Directions, Paper prepared for the Conference: "Intellectual Property Rights and Global Competition", Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 21-22 April 1994.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auster, Ellen R. (1987): International Corporate Linkages: Dynamic Forms in Changing Environments, in: Columbia Journal of World Business 22 (2), S. 3-6.

Axelrod, Robert (1991): Die Evolution der Kooperation, 2. Aufl., München. (Titel der Originalausgabe: The Evolution of Cooperation, New York, 1984).

Backhaus, Klaus / *Erichson*, Bernd / *Plinke*, Wulff / *Weiber*, Rolf (*Backhaus* et al., 1990): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 6. Aufl., (1. Aufl. 1980), Berlin et al.

Backhaus, Klaus / *Piltz*, Klaus (1990): Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?, in: *Backhaus*, K. / *Piltz*, K. [Hrsg.]: Strategische Allianzen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf / Frankfurt a. M., S. 1-10.

– [Hrsg.] (1990): Strategische Allianzen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf / Frankfurt a. M.

Backhaus, Klaus / *Plinke*, Wulff (1990): Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen, in: *Backhaus*, K. / *Piltz*, K. [Hrsg.]: Strategische Allianzen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf / Frankfurt a. M., S. 21-33.

Badaracco jr., Joseph L. (1991): Strategische Allianzen : wie Unternehmen durch Know-how-Austausch Wettbewerbsvorteile erzielen, Wien. (Titel der Originalausgabe: The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances, Boston, Mass., 1991).

Balakrishnan, Srinivasan / *Koza*, Mitchell P. (1993): Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint Ventures. Theory and Evidence, in: Journal of Economic Behavior and Organization 20, S. 99-117.

Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management 17, S. 99-120.

Basedow, Jürgen / *Jung*, Christian (1993): Strategische Allianzen. Die Vernetzung der Weltwirtschaft durch projektbezogene Kooperationen im deutschen und europäischen Wettbewerbsrecht, München.

Baumol, William J. / *Panzar*, John C. / *Willig*, Robert D. (1982): Contestable Markets and The Theory of Industry Structure, New York et al.

Beamish, Paul W. / *Banks*, John C. (1987): Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise, in: Journal of International Business Studies 18 (2), S. 1-16.

Benkenstein, Martin / *Henke*, Nicolaus (1993): Der Grad vertikaler Integration als strategisches Entscheidungsproblem, in: Die Betriebswirtschaft 53, S. 77-91.

Berg, Sanford V. / *Duncan*, Jerome / *Friedman*, Philip (1982): Joint Venture Strategies and Corporate Innovation, Cambridge, Mass.

Black, Fischer / *Scholes*, Myron (1973): The Pricing of Options and Corporate Liabilities, in: Journal of Political Economy 81, S. 637-654.

Bleicher, Knut (1991): Kooperation als Teil des organisatorischen Harmonisationsprozesses, in: *Wunderer*, R. [Hrsg.]: Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart, S. 143-157.

Boettcher, Erik (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Borys, Bryan / *Jemison*, David B. (1989): Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, in: Academy of Management Review 14, S. 234-249.

Bössmann, Eva (1982): Volkswirtschaftliche Probleme der Transaktionskosten, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 138, S. 664-679.

Boulding, Kenneth E. (1966): The Economics of Knowledge and the Knowledge of Economics, in: American Economic Review Papers and Proceedings 56 (2), S. 1-13.

Brealey, Richard A. / *Myers*, Stewart C. (1991): Principles of Corporate Finance, 4. Aufl. (1. Aufl 1981), New York et al.

Bresser, Rudi K. F. (1988): Matching Collective and Competitive Strategies, in: Strategic Management Journal 9, S. 375-385.

– (1989): Kollektive Unternehmensstrategien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 59, S. 545-564.

Bresser, Rudi K. F. / *Bishop*, Ronald C. (1983): Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations, in: Academy of Management Review 8, S. 588-599.

Bresser, Rudi K. F. / *Harl*, Johannes E. (1986): Collective Strategy: Vice or Virtue?, in: Academy of Management Review 11, S. 408-427.

Bronder, Christoph / *Pritzl*, Rudolf (1992): Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen, in: *Bronder*, C. / *Pritzl*, R. [Hrsg.]: Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt a. M. / Wiesbaden, S.15-44.

– [Hrsg.] (1992): Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt a. M. / Wiesbaden.

Büchs, Matthias J. (1991): Zwischen Markt und Hierarchie. Kooperationen als alternative Koordinationsform, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 61, Ergänzungsheft 1 /91, S. 1-38.

Buckley, Peter J. / *Casson*, Mark (1985): The Economic Theory of the Multinational Enterprise. Selected Papers, London / Basingstoke.

– (1988): A Theory of Cooperation in International Business, in: *Contractor*, F. J. / *Lorange*, P. [Hrsg.]: Cooperative Strategies in International Business, Lexington, Mass. / Toronto, S. 31-53.

Chakravarthy, Balaji S. (1985): Business-Government Partnerships in Emerging Industries, in: Advances in Strategic Management 3, S. 257-275.

Chakravarthy, Balaji S. / *Lorange*, Peter (1991): Managing the Strategy Process. A Framework for a Multibusiness Firm, Englewood Cliffs, N. J.

Cheung, Steven N. S. (1969a): The Theory of Share Tenancy, Chicago / London.

– (1969b): Transaction Costs, Risk Aversion, And The Choice of Contractual Arrangements, in: Journal of Law and Economics 12, S. 23-42.

– (1983): The Contractual Nature of the Firm, in: Journal of Law and Economics 26, S. 1-21.

Chesbrough, Henry W. / *Teece*, David J. (1996): Innovation richtig organisieren - aber ist virtuell auch virtuos?, in: Harvard Business Manager 18 (3), S. 63-70.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Christelow, Dorothy B. (1987): International Joint Ventures: How Important Are They?, in: Columbia Journal of World Business 22 (2), S. 7-13.

Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: Economica 4, S. 386-405.

– (1960): The Problem of Social Cost, in: Journal of Law and Economics 3, S. 1-44.

– (1988): The Nature of the Firm: Origin, Meaning, Influence, in: Journal of Law, Economics, and Organization 4, S. 3-47.

– (1992): The Institutional Structure of Production, in: American Economic Review 82, S. 713-719.

Cohen, Wesley M. / *Levinthal*, Daniel A. (1989): Innovation and Learning: Two Faces of R&D, in: The Economic Journal 99, S. 569-596.

– (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, in: Administrative Science Quarterly 35, S. 128-152.

Commons, John R. (1931): Institutional Economics, in: American Economic Review 21, S. 648-657.

Conner, Kathleen R. / *Prahalad*, C. K. (1996): A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism, in: Organization Science 7, S. 477-501.

Contractor, Farok J. (1990a): Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice, in: Management International Review 30, S. 31-54.

– (1990b): Ownership Patterns of U.S. Joint Ventures Abroad and the Liberalization of Foreign Government Regulations in the 1980s: Evidence from the Benchmarks Surveys, in: Journal of International Business Studies 21, S. 55-73.

Contractor, Farok J. / *Lorange*, Peter (1988a): Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, in: *Contractor*, F. J. / *Lorange*, P. [Hrsg.]: Cooperative Strategies in International Business, Lexington, Mass. / Toronto, S. 3-30.

– (1988b): Competition vs. Cooperation: A Benefit /Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships, in: Management International Review 28, Special Issue, S. 5-18.

– [Hrsg.] (1988): Cooperative Strategies in International Business, Lexington, Mass. / Toronto.

Cox, John C. / *Ross*, Stephen A. / *Rubinstein*, Mark (1979): Option Pricing: A Simplified Approach, in: Journal of Financial Economics 7, S. 229-263.

Cusumano, Michael A. / *Selby*, Richard W. (1996): Die Microsoft Methode. Sieben Prinzipien, wie man ein Unternehmen an die Weltspitze bringt, Freiburg i. Br. (Titel der Orginalausgabe: Microsoft Secrets, New York, 1995).

Dahlman, Carl J. (1979): The Problem of Externality, in: Journal of Law and Economics 22, S. 141-162.

D'Aveni, Richard A. (1994): Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York.

DeAlessi, Louis (1983): Property Rights, Transaction Costs, and X-Efficiency: An Essay in Economic Theory, in: American Economic Review 73, S. 64-81.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Demsetz, Harold (1967): Toward a Theory of Property Rights, in: American Economic Review 57, S. 347-359, wiederabgedruckt in: *Furubotn*, E. / *Pejovich*, S. [Hrsg.]: The Economics of Property Rights, Cambridge, Mass., 1974, S. 31-42.

– (1968): The Cost of Transacting, in: Quarterly Journal of Economics 82, S. 33-53.

– (1982): Barriers to Entry, in: American Economic Review 72, S. 47-57.

– (1983): The Structure of Ownership and the Theory of the Firm, in: Journal of Law and Economics 26, S. 375-390.

– (1988): The Theory of the Firm Revisited, in: Journal of Law, Economics, and Organization 4, S. 141-161.

Desenzani, Leonardo / *Larsen*, Georg (1994): Strategische Allianzen. Einzeln erfolgreich, zusammen unschlagbar, Landsberg /Lech. (Titel der italienischen Originalausgabe: Vincere senza combattere. Come formulare un piano di alleanze, Mailand, 1990).

Devlin, Godfrey /*Bleackley*, Mark (1988): Strategic Alliances - Guidelines for Success, in: Long Range Planning 21, S. 18-23.

Dierickx, Ingemar / *Cool*, Karel (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science 35, S. 1504-1511.

Dietrich, Michael (1993): Transaction Costs ... and Revenues, in: *Pitelis*, C. [Hrsg.]: Transaction Costs, Markets and Hierarchies, Oxford / Cambridge, Mass., S. 166-187

Dixit, Avinash K. (1992): Investment and Hysteresis, in: Journal of Economic Perspectives 6 (1), S. 107-132.

Dixit, Avinash K. / *Pindyck*, Robert S. (1994): Investment under Uncertainty, Princeton, N. J.

Dnes, Antony W. (1991): The Economic Analysis of Franchising and its Regulation, in: *Joerges*, C. [Hrsg.]: Franchising and the Law. Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States, Baden-Baden, S. 133-142.

Domrös, Christof (1994): Innovation und Institutionen, Eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung strategischer Allianzen, Berlin.

Dosi, Giovanni (1982): Technological Paradigms and Technological Trajectories, in: Research Policy 11, S. 147-162.

– (1988a): The Nature of the Innovative Process, in: *Dosi*, G. et al. [Hrsg.]: Technical Change and Economic Theory, London / New York, S. 221-238.

– (1988b): Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation, in: Journal of Economic Literature 26, S. 1120-1171.

Dosi, Giovanni / *Egidi*, M. (1991): Substantive and Procedural Uncertainty, in: Journal of Evolutionary Economics 1, S. 145-168.

Dosi, Giovanni / *Freeman*, Christopher / *Nelson*, Richard / *Silverberg*, Gerald / *Soete*, Luc [Hrsg.] (*Dosi* et al. 1988): Technical Change and Economic Theory, London / New York.

Dosi, Giovanni / *Orsenigo*, Luigi (1988): Coordination and Transformation: An Overview of Structures, Behaviours and Change in Evolutionary Environments, in: *Dosi*, G. et al. [Hrsg.]: Technical Change and Economic Theory, London / New York, S. 13-37.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dow, Gregory K. (1987): The Function of Authority in Transaction Cost Economics, in: Journal of Economic Behavior and Organization 8, S. 13-38.

– (1993): The Appropriability Critique of Transaction Cost Economics, in: *Pitelis*, C. [Hrsg.]: Transaction Costs, Markets and Hierarchies, Oxford / Cambridge, Mass., S. 101-132.

Doz, Yves (1987): International Industries: Fragmentation Versus Globalization, in: *Guile*, B. R. / *Brooks*, H. [Hrsg.]: Technology and Global Industry, Washington, S. 96-118.

– (1992): Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa, in: *Bronder*, C. / *Pritzl*, R. [Hrsg.]: Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt a. M. / Wiesbaden, S. 47-62.

Dugger, William M. (1983): The Transaction Cost Analysis of Oliver E. Williamson: A New Synthesis?, in: Journal of Economic Issues 17, S. 95-114.

Dunning, John H. (1993): Multinational Enterprises and the Global Economy, Wokingham / Reading et al.

Endres, Dieter (1987): Joint Ventures als Instrument internationaler Geschäftstätigkeit, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 16, S. 373-379.

Englander, Ernest J. (1988): Technology and Oliver Williamson's Transaction Cost Economics, in: Journal of Economic Behavior and Organization 10, S. 339-353.

Fama, Eugene F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm, in: Journal of Political Economy 88, S. 288-307.

Fama, Eugene F. / *Jensen*, Michael C. (1983a): Separation of Ownership and Control, in: Journal of Law and Economics 26, S. 301-325.

– (1983b): Agency Problems and Residual Claims, in: Journal of Law and Economics 26, S. 327-349.

Feldmann, Horst (1995): Eine institutionalistische Revolution? Zur dogmenhistorischen Bedeutung der modernen Institutionenökonomik, Berlin.

Foray, Dominique (1991): The Secrets of Industry Are in the Air: Industrial Cooperation and the Organizational Dynamics of the Innovative Firm, in: Research Policy 20, S. 393-405.

Foss, Nicolai J. (1996a): Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments, in: Organization Science 7, S. 470-476.

– (1996b): More Critical Comments on Knowledge-based Theories of the Firm, in: Organization Science 7, S. 519-523.

Franko, Lawrence G. (1987): New Forms of Investment in Developing Countries by US Companies: A Five Industry Comparison, in: Columbia Journal of World Business 22 (2), S. 39-56.

Frieling, Anke (1992): Selbstbeschränkungsmaßnahmen von Unternehmungen. Ihre Bedeutung für die Handhabung von Konflikten mit gesellschaftlichen Interessengruppen, Frankfurt a. M. et al.

Furubotn, Eirik / *Pejovich*, Svetozar (1974): Introduction: The New Property Rights Literature, in: *Furubotn*, E. / *Pejovich*, S. [Hrsg.]: The Economics of Property Rights, Cambridge, Mass., S. 1-9.

– [Hrsg.] (1974): The Economics of Property Rights, Cambridge, Mass.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Fusfeld, Hubert I. / *Haklisch*, Carmela S. (1986): Kollektive Industrieforschung, in: Harvard Manager 8 (2), S. 34-41.

Gahl, Andreas (1990): Die Konzeption der strategischen Allianz im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Funktionalität, in: *Backhaus*, K. / *Piltz*, K. [Hrsg.]: Strategische Allianzen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf / Frankfurt a. M., S. 35-48.

Garud, Raghu / *Kumaraswamy*, Arun (1993): Changing Competitive Dynamics in Network Industries: An Exploration of Sun Microsystems' Open System Strategy, in: Strategic Management Journal 14, S. 351-369.

Gerybadze, Alexander (1991): Innovation und Unternehmertum im Rahmen internationaler Joint-Ventures - Eine kritische Analyse -, in: *Laub*, U. D. / *Schneider*, Dietram [Hrsg.]: Innovation und Unternehmertum. Perpektiven, Erfahrungen, Ergebnisse, Wiesbaden, S. 137-164.

Ghoshal, Sumantra / *Moran*, Peter (1996): Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, in: Academy of Management Review 21, S. 13-47.

Goldberg, Victor P. (1976): Toward an Expanded Economic Theory of Contract, in: Journal of Economic Issues 10, S. 45-61.

– (1985): Production Functions, Transaction Costs and the New Institutionalism, in: *Feiwel*, G. R. [Hrsg.]: Issues in Contemporary Microeconomics and Welfare, London, Basingstoke, S. 395-402.

Gomes-Casseres, Benjamin (1987): Joint Venture Instability: Is it a Problem?, in: Columbia Journal of World Business 22 (2), S. 97-104.

– (1989a): Joint Ventures in the Face of Global Competition, in: Sloan Management Review 30 (3), S. 17-26.

– (1989b): Ownership Structures of Foreign Subsidiaries, in: Journal of Economic Behavior and Organization 11, S. 1-25.

Grant, Robert M. (1996): Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, in: Organization Science 7, S. 375-387.

Greis, Noel P. / *Dibner*, Mark D. / *Bean*, Alden S. (1995): External Partnering as a Response to Innovation Barriers and Global Competition in Biotechnology, in: Research Policy 24, S. 609-630.

Grossman, Sanford J. / *Hart*, Oliver D. (1983): An Analysis of the Principal-Agent Problem, in: Econometrica 51, S. 7-45.

– (1986): The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, in: Journal of Political Economy 94, S. 691-719.

Gugler, Philippe (1992): Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage, in: Long Range Planning 25, S. 90-99.

Gutenberg, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, 24. Aufl., (1. Aufl. 1951), Berlin.

Guterl, Fred V. (1987): MCC: The Dilemma of Joint Research, Is Cooperative Innovation Possible in a Country Where Corporate Secrecy is a Way of Life?, in: Business Month 129 (3), S. 49-51.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hagedoorn, John (1990): Organizational Modes of Inter-firm Co-operation and Technology Transfer, in: Technovation 10, S. 17-30.

– (1995): Strategic Technology Partnering during the 1980s: Trends, Networks and Corporate Patterns in Non-Core Technologies, in: Research Policy 24, S. 207-231.

Hagedoorn, John / *Schakenraad*, Jos (1990a): Inter-firm Partnerships and Co-operative Strategies in Core Technologies, in: *Freeman*, C. / *Soete*, L. [Hrsg.]: New Explorations in the Economics of Technical Change, London / New York, S. 3-37.

– (1990b): Strategic Partnering and Technological Co-operation, in: *Dankbaar*, B. / *Groenewegen*, J. / *Schenk*, H. [Hrsg.]: Perspectives in Industrial Organization, Dordrecht et al., S. 171-191.

– (1992): Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies, in: Research Policy 21, S. 163-190.

Hall, Graham / *Howell*, Sydney (1985): The Experience Curve from the Economist's Perspective, in: Strategic Management Journal 6, S. 197-212.

Hallwood, C. Paul (1994): An Observation on the Transaction Cost Theory of the (Multinational) Firm, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 150, S. 351-361.

Hamel, Gary (1991): Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances, in: Strategic Management Journal 12, S. 83-103.

Hamel, Gary / *Doz*, Yves L. / *Prahalad*, C. K. (1989): Collaborate with Your Competitors - and Win, in: Harvard Business Review 67 (1), S. 133-139.

Hanssen-Bauer, Jon / *Snow*, Charles C. (1996): Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization, in: Organization Science 7, S. 413-427.

Harrigan, Kathryn Rudie (1987): Strategic Alliances: Their New Role In Global Competition, in: Columbia Journal of World Business 22 (2), S. 67-69.

– (1988a): Joint Ventures and Competitive Strategies, in: Strategic Management Journal 9, S. 141-158.

– (1988b): Strategic Alliances and Partner Asymmetries, in: *Contractor*, F. J. / *Lorange*, P. [Hrsg.]: Cooperative Strategies in International Business, Lexington, Mass. / Toronto, S. 205-226.

Hart, Oliver D. (1988): Incomplete Contracts and the Theory of the Firm, in: Journal of Law, Economics, and Organization 4, S. 119-139.

– (1990): Is "Bounded Rationality" an Important Element of a Theory of Institutions?, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 146, S. 696-702.

– (1995): Firms, Contracts, and Financial Structure, Oxford.

Hauser, Heinz (1981): Joint Ventures: Sonderlösungen für Einzelfälle oder allgemein verwendbare Instrumente der internationalen Kooperation?, in: Aussenwirtschaft 36, S. 176-194.

– (1991): Institutionen zur Unterstützung wirtschaftlicher Kooperation, in: *Wunderer*, R. [Hrsg.]: Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart, S. 107-123.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hax, Arnoldo C. (1989): Building the Firm of the Future, in: Sloan Management Review 30 (3), S. 75-82.

Hax, Arnoldo C. / *Majluf*, Nicolas S. (1991): The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach, Englewood Cliffs, N. J.

Hax, Herbert (1991): Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: *Ordelheide*, D. et al. [Hrsg.]: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 51-72.

Hayek, Friedrich A. von (1945): The Use of Knowledge in Society, in: American Economic Review 35, S. 519-530.

Hennart, Jean-Francois (1988a): A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures, in: Strategic Management Journal 9, S. 361-374.

Hennart, Jean-Francois (1988b): Upstream Vertical Integration in the Aluminum and Tin Industries, in: Journal of Economic Behavior and Organization 9, S. 281-299.

– (1991): The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States, in: Management Science 37, S. 483-497.

– (1993): Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions Are a Mix of "Market" and "Hierarchy", in: Organization Science 4, S. 529-547.

Henzler, Herbert A. (1992): Ein Lernspiel ohne Grenzen, in: *Bronder*, C. / *Pritzl*, R. [Hrsg.]: Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt a. M. / Wiesbaden, S. 431-441.

Hergert, Michael / *Morris*, Deigan (1988): Trends in International Collaborative Agreements, in: *Contractor*, F. J. / *Lorange*, P. [Hrsg.]: Cooperative Strategies in International Business, Lexington, Mass. / Toronto, S. 99-109.

Herter, Ronald N. (1992): Berücksichtigung von Optionen bei der Bewertung strategischer Investitionen, in: Controlling 4, S. 320-327.

Hill, Charles W. L. (1990): Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, in: Academy of Management Review 15, S. 500-513.

Hippel, Eric von (1987): Cooperation between Rivals: Informal Know-How Trading, in: Research Policy 16, S. 291-302.

Hodgson, Geoffrey M. (1993): Transaction Costs and the Evolution of the Firm, in: *Pitelis*, C. [Hrsg.]: Transaction Costs, Markets and Hierarchies, Oxford / Cambridge, Mass., S. 77-100.

Homann, Karl (1988): Rationalität und Demokratie, Tübingen.

Horváth, Péter / *Herter*, Ronald N. / Michel, Uwe (1994): Wertorientiertes Management von strategischen Allianzen, in: *Höfner*, K. / *Pohl*, A. [Hrsg.]: Wertsteigerungs-Management: das Shareholder-Value-Konzept: Methoden und erfolgreiche Beispiele, Frankfurt a. M. / New York, S. 227-262.

Hull, John C. (1993): Options, Futures, and other Derivative Securities, 2. Aufl., (1. Aufl. 1989), Englewood Cliffs, N. J.

Ilinitch, Anne Y. / *D'Aveni*, Richard A. / *Lewin*, Arie Y. (1996): New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments, in: Organization Science 7, S. 211-220.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

James, Harvey S. Jr. / *Weidenbaum*, Murray (1993): When Businesses Cross International Borders. Strategic Alliances and their Alternatives, Westport, Conn. / London.

Jensen, Michael C. (1983): Organization Theory and Methodology, in: The Accounting Review 58, S. 319-339.

Jensen, Michael C. / *Meckling*, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics 3, S. 305-360.

Joerges, Christian (1991): Contract and Status in Franchising Law, in: *Joerges*, C. [Hrsg.]: Franchising and the Law. Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States, Baden-Baden, S. 11-66

– [Hrsg.] (1991): Franchising and the Law. Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States. Das Recht des Franchising, Baden-Baden.

Kanter, Rosabeth Moss (1995): Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, in: Harvard Business Manager 17 (2), S. 33-43.

Kartte, Wolfgang (1992): Wettbewerbspolitische und wettbewerbsrechtliche Probleme Strategischer Allianzen, in: *Bronder*, C. / *Pritzl*, R. [Hrsg.]: Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt a. M. / Wiesbaden, S. 401-422.

Kaufer, Erich (1980): Industrieökonomik. Eine Einführung in die Wettbewerbstheorie, München.

Kester, W. Carl (1984): Today's Options for Tommorow's Growth, in: Harvard Business Review 62 (2), S. 153-160.

Kieser, Alfred (1991): Innovation und Kooperation, in: *Wunderer*, R. [Hrsg.]: Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart, S. 159-174.

Kim, Dong-Jae / *Kogut*, Bruce (1996): Technological Platforms and Diversification, in: Organization Science 7, S. 283-301.

Klein, Benjamin (1980): Transaction Cost Determinants of "Unfair" Contractual Arrangements, in: American Economic Review Papers and Proceedings 70 (2), S. 356-362.

– (1983): Contracting Costs and Residual Claims: The Separation of Ownership and Control, in: Journal of Law and Economics 26, S. 367-374.

– (1985): Self-enforcing Contracts, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 141, S. 594-600.

Klein, Benjamin / *Crawford*, Robert G. / *Alchian*, Armen A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: Journal of Law and Economics 21, S. 297-326.

Knight, Frank H. (1921): Risk, Uncertainty and Profit, New York.

Knyphausen, Dodo zu (1993): "Why are Firms different?". Der "Ressourcenorientierte Ansatz" im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft 53, S. 771-792.

Kogut, Bruce (1988): Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives, in: Strategic Management Journal 9, S. 319-332.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1991): Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire, in: Management Science 37, S. 19-33.

Kogut, Bruce / *Kulatilaka*, Nalin (1994): Options Thinking and Platform Investments: Investing in Opportunity, in: California Management Review 36 (2), S. 52-71.

Kogut, Bruce / *Zander*, Udo (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilites, and the Replication of Technology, in: Organization Science 3, S. 383-397.

– (1993): Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, in: Journal of International Business Studies 24, S. 625-645.

– (1996): What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning, in: Organization Science 7, S. 502-518.

Krahnen, Jan Pieter (1991): Sunk Costs und Unternehmensfinanzierung, Wiesbaden.

Kreikebaum, Hartmut (1989): Strategische Unternehmensplanung, 3. Aufl., (1. Aufl. 1981), Stuttgart et al.

Kronman, Anthony T. (1985): Contract Law and the State of Nature, in: Journal of Law, Economics and Organization 1, S. 5-32.

Krüsselberg, Utz (1993): Theorie der Unternehmung und Institutionenökonomik. Die Theorie der Unternehmung im Spannungsfeld zwischen neuer Institutionenökonomik, ordnungstheoretischem Institutionalismus und Marktprozeßtheorie, Heidelberg.

Kruse, Jörn (1988): Irreversibilität und natürliche Markteintrittsbarrieren. Sunk Costs and Natural Entry Barriers, in: Jahrbuch für Nationalökonomie 204, S. 508-517.

Kuhn, Thomas S. (1970): The Structure of Scientific Revolutions, 2. Aufl., (1. Aufl. 1962), Chicago / London.

– (1974): Second Thoughts on Paradigms, in: *Suppe*, F. [Hrsg.]: The Structure of Scientific Theories, Urbana, Ill. et al., S. 459-482.

Langlois, Richard N. (1984): Internal Organization in a Dynamic Context: Some Theoretical Considerations, in: *Jussawalla*, M. / *Ebenfield*, H. [Hrsg.]: Communication and Information Economics, New Perspectives, Amsterdam et al., S. 23-49.

– (1986a): Rationality, Institutions, and Explanation, in: *Langlois*, R. N. [Hrsg.]: Economics as a Process, Essays in the New Institutional Economics, Cambridge et al., S. 225-255.

– (1986b): The New Institutional Economics: An Introductory Essay, in: *Langlois*, R. N. [Hrsg.]: Economics as a Process, Essays in the New Institutional Economics, Cambridge et al., S. 1-25.

– [Hrsg.] (1986): Economics as a Process. Essays in the New Institutional Economics, Cambridge.

– (1988): Economic Change and the Boundaries of the Firm, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 144, S. 635-657.

– (1990): Bounded Rationality and Behavioralism: A Clarification and Critique, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 146, S. 691-695.

– (1992): Transaction-cost Economics in Real Time, in: Industrial and Corporate Change 1, S. 99-127.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1993): Capabilities and Coherence in Firms and Markets, Paper for the Conference on Evolutionary and Resource-based Approaches to Strategy, August 27-29, 1993, Copenhagen.

– (1995): Capabilities and the Theory of the Firm, Paper for the colloquium in honor of G. B. Richardson, January 4-6, 1995, St. John's College, Oxford.

Langlois, Richard N. / *Cosgel*, Metin M. (1993): Frank Knight on Risk, Uncertainty, and the Firm: A New Interpretation, in: Economic Inquiry 31, S. 456-465.

Langlois, Richard N. / *Robertson*, Paul L. (1992): Networks and Innovation in a Modular System: Lessons from the Microcomputer and Stereo Component Industry, in: Research Policy 21, S. 297-313.

Laub, Ulf D. / *Schneider*, Dietram [Hrsg.] (1991): Innovation und Unternehmertum. Perpektiven, Erfahrungen, Ergebnisse, Wiesbaden

Lei, David (1993): Offensive and Defensive Uses of Alliances, in: Long Range Planning 26, S. 32-41.

Leonard-Barton, Dorothy (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal 13, S. 111-125.

Levin, Richard C. / *Klevorick*, Alvin K. / *Nelson*, Richard R. / *Winter*, Sidney G. (*Levin* et al., 1987): Appropriating the Returns from Industrial Research and Development, in: Brookings Papers on Economic Activity 3, S. 783-831.

Lewis, Jordan D. (1990): Partnerships for Profit. Structuring and Managing Strategic Alliances, New York / London.

Liebeskind, Julia P. / *Oliver*, Amalya L. / *Zucker*, Lynne / *Brewer*, Marilynn (*Liebeskind* et al. 1996): Social Networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms, in: Organization Science 7, S. 428-443.

Lippman, S. A. / *Rumelt*, R. P. (1992): Demand Uncertainty, Capital Specificity, and Industry Evolution, in: Industrial and Corporate Change 1, S. 235-262.

Lorange, Peter / *Roos*, Johan (1992): Stolpersteine beim Management Strategischer Allianzen, in: *Bronder*, C. / *Pritzl*, R. [Hrsg.]: Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt a. M. / Wiesbaden, S. 341-355.

Macharzina, Klaus (1975): Zum Stabilitätsproblem internationaler Joint Venture-Direktinvestitionen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 27, Sonderheft 4 /75, S. 153-164.

Madhok, Anoop (1996): The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance, in: Organization Science 7, S. 577-590.

Magee, Stephen P. (1981): The Appropriability Theory of the Multinational Corporation, in: The Annals of the American Academy of Political and Social Science 458, S. 123-135.

Majd, Saman / *Pindyck*, Robert S. (1987): Time to Build, Option Value, and Investment Decisions, in: Journal of Financial Economics 18, S. 7-27.

Mansfield, Edwin / *Schwartz*, Mark / *Wagner*, Samuel (1981): Imitation Costs and Patents: An Empirical Survey, in: The Economic Journal 91, S. 907-918.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mariti, P. / *Smiley*, R. H. (1983): Co-operative Agreements and the Organization of Industry, in: Journal of Industrial Economics 31, S. 437-451.

Marshall, Alfred (1890, 1959): Principles of Economics, 8. Aufl., (1. Aufl. 1890), London et al.

Mason, Scott P. / *Merton*, Robert C. (1985): The Role of Contingent Claims Analysis in Corporate Finance, in: *Altman*, E. I. / *Subrahmanyam*, M. G. [Hrsg.]: Recent Advances in Corporate Finance, Homewood, Ill., S. 7-54.

McCloskey, Donald N. (1983): The Rhetoric of Economics, in: Journal of Economic Literature 21, S. 481-517.

McDonald, Robert / *Siegel*, Daniel (1986): The Value of Waiting to Invest, in: Quarterly Journal of Economics 101, S. 707-727.

Meissner, Hans-Günther (1981): Zielkonflikte in internationalen Joint Ventures, in: *Pausenberger*, E. [Hrsg.]: Internationales Management, Stuttgart, S. 129-137.

Meissner, Hans Günther / *Gerber*, Stephan (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 32, S. 217-228.

Milgrom, Paul / *Roberts*, John (1988): Economic Theories of the Firm: Past, Present and Future, in: Canadian Journal of Economics 21, S. 444-458.

– (1990): Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity, in: *Alt*, J. E. / *Shepsle*, K. A. [Hrsg.]: Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge et al., S. 57-89.

– (1992): Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs, N. J.

Mitchell, Will (1992): Are More Good Things Better, or Will Technical and Market Capabilities Conflict When a Firm Expands?, in: Industrial and Corporate Change 1, S. 327-346.

Mody, Ashoka (1993): Learning through Alliances, in: Journal of Economic Behavior and Organization 20, S. 151-170.

Moran, Peter / *Ghoshal*, Sumantra (1996): Theories of Economic Organization: The Case for Realism and Balance, in: Academy of Management Review 21, S. 58-72.

Mowery, David C. (1988): Collaborative Ventures Between U.S. and Foreign Manufacturing Firms, An Overwiew, in: *Mowery*, D. C. [Hrsg.]: International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing, Cambridge, Mass., S. 1-22.

– [Hrsg.] (1988): International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing, Cambridge, Mass.

– (1989): Collaborative Ventures between U.S. and Foreign Manufacturing Firms, in: Research Policy 18, S. 19-32.

Müller-Stewens, Günter / *Hillig*, Andreas (1992): Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich, in: *Bronder*, C. / *Pritzl*, R. [Hrsg.]: Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt a. M. / Wiesbaden, S. 63-101.

Munz, Sabine (1990): Joint Ventures als Internationalisierungsform von multinationalen Unternehmungen in Entwicklungsländern: Eine transaktionskostentheoretische Betrachtung, Diskussionsbeiträge Nr. 20, Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Institut für Bank- und Finanzwirtschaft.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Murnane, Richard J. / *Nelson*, Richard R. (1984): Production and Innovation When Techniques are Tacit. The Case of Education, in: Journal of Economic Behavior and Organization 5, S. 353-373.

Myers, Stewart C. (1977): Determinants of Corporate Borrowing, in: Journal of Financial Economics 5, S. 147-175.

– (1984): Finance Theory and Financial Strategy, in: Interfaces 14 (1), S. 126-137.

Nelson, Richard R. (1991): Why do Firms Differ, and How Does it Matter?, in: Strategic Management Journal 12, (Special Issue, Winter), S. 61-74.

Nelson, Richard / *Winter*, Sidney G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, Mass. / London.

Nielsen, Richard P. (1988): Cooperative Strategy, in: Strategic Management Journal 9, S. 475-492.

Nonaka, Ikujiro (1991): The Knowledge-Creating Company, in: Harvard Business Review 69 (6), S. 96-104.

– (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science 5, S. 14-37.

North, Douglass C. (1984): Transaction Costs, Institutions, and Economic History, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 140, S. 7-17.

Ohmae, Kenichi (1985): Macht der Triade. Die neue Form weltweiten Wettbewerbs, Wiesbaden. (Titel der Originalausgabe: Triad Power, New York, 1985).

– (1989): The Global Logic of Strategic Alliances, in: Harvard Business Review 67 (2), S. 143-154.

– (1990): Strategic Alliances in the Borderless World, in: *Backhaus*, K. / *Piltz*, K. [Hrsg.]: Strategische Allianzen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf / Frankfurt a. M., S. 11-20.

– (1995): Putting Global Logic First, in: Harvard Business Review 73 (1), S. 119-125.

Ordelheide, Dieter / *Rudolph*, Bernd / *Büsselmann*, Elke [Hrsg.] (*Ordelheide* et al. 1991): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart.

Ouchi, William G. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans, in: Administrative Science Quarterly 25, S. 129-141.

Parkhe, Arvind (1993a): Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, in: Academy of Management Journal 36, S. 794-829.

– (1993b): "Messy" Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures, in: Academy of Management Review 18, S. 227-268.

Penrose, Edith T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford.

Perridon, Louis / *Steiner*, Manfred (1991): Finanzwirtschaft der Unternehmung, 6. Aufl., (1. Aufl. 1977), München.

Peteraf, Margaret A. (1993): The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal 14, S. 179-191.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Peters, Thomas J. / *Waterman*, Robert H. (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York et al.

Pfeffer, Jeffrey / *Nowak*, Phillip (1976): Joint Ventures and Interorganizational Interdependence, in: Administrative Science Quarterly 21, S. 398-418.

Picot, Arnold (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft 42, S. 267-284.

- (1991a): Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: *Ordelheide*, D. et al. [Hrsg.]: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 143-170.

- (1991b): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 43, S. 336-357.

Pies, Ingo (1993): Normative Institutionenökonomik. Zur Rationalisierung des politischen Liberalismus, Tübingen.

Pindyck, Robert S. (1988): Irreversible Investment, Capacity Choice, and the Value of the Firm, in: American Economic Review 78, S. 969-985.

- (1991): Irreversibility, Uncertainty, and Investment, in: Journal of Economic Literature 29, S. 1110-1148.

- (1993a): Investments of Uncertain Costs, in: Journal of Financial Economics 34, S. 53-76.

- (1993b): A Note on Competitive Investment under Uncertainty, in: American Economic Review 83, S. 273-277.

Pisano, Gary P. (1991): The Governance of Innovation: Vertical Integration and Collaborative Arrangements in the Biotechnoloy Industry, in: Research Policy 20, S. 237-249.

- (1994): Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development, in: Strategic Management Journal 15, (Special Issue, Winter), S. 85-100.

Pitelis, Christos [Hrsg.] (1993): Transaction Costs, Markets and Hierarchies, Oxford / Cambridge, Mass.

Pohle, Klaus (1990): Strategische Allianzen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie, in: *Backhaus*, K. / *Piltz*, K. [Hrsg.]: Strategische Allianzen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf / Frankfurt a. M., S. 67-76.

Polanyi, Michael (1962): Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy, 2. Aufl., (1. Aufl. 1958), London.

- (1985): Implizites Wissen, Frankfurt a. M. (Titel der Originalausgabe: The Tacit Dimension, New York, 1966).

Popper, Karl R. (1971): Logik der Forschung, 4. Aufl., (1. Aufl. 1934), Tübingen.

Porter, Michael E. (1989): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt a. M. (Titel der Originalausgabe: Competitive Advantage, New York, 1985).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- [Hrsg.] (1989): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden. (Titel der Originalausgabe: Competition in Global Industries, Cambridge, Mass., 1986).
- (1990a): Wettbewerbsstrategie. Methode zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 6. Aufl., Frankfurt a. M. (Titel der Originalausgabe: Competitive Strategy, New York, 1980).
- (1990b): The Competitive Advantage of Nations, New York.
- (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal 12, (Special Issue, Winter), 12, S. 95-117.

Porter, Michael E. / *Fuller*, Mark B. (1989): Koalitionen und globale Strategien, in: *Porter*, M. [Hrsg.]: Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden, S. 363-399.

Prahalad, C. K. / *Hamel*, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review 68 (3), S. 79-91.

Quinn, James Brian / *Anderson*, Philip / *Finkelstein*, Sydney (1996): Das Potential in den Köpfen gewinnbringend nutzen, in: Harvard Business Manager 18 (3), S. 95-104.

Raffée, Hans / *Eisele*, Jürgen (1994): Joint Ventures - nur die Hälfte floriert, in: Harvard Business Manager 16 (3), S. 17-22.

Rasmusen, Eric (1989): Games and Information. An Introdution to Game Theory, Oxford / Cambridge, Mass.

Richardson, George B. (1972): The Organisation of Industry, in: The Economic Journal 82, S. 883-896.

Richter, Rudolf (1990): Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 110, S. 571-591.

- (1991): Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung, in: *Ordelheide*, D. et al. [Hrsg.]: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 395-429.

Riordan, Michael H. / *Williamson*, Oliver E. (1985): Asset Specificity and Economic Organization, in: International Journal of Industrial Organization 3, S. 365-378.

Rosenberg, Nathan (1976): Perspectives on Technology, Cambridge et al.

Ross, Stephen, A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: American Economic Review Papers and Proceedings 63 (2), S. 134-139.

Rotering, Joachim (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform. Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart.

Rothschild, Michael / *Stiglitz*, Joseph (1976): Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information, in: Quarterly Journal of Economics 90, S. 629-649.

Rugman, Alan M. (1976): Risk Reduction by International Diversification, in: Journal of International Business Studies 7 (2), S. 75-80.

- (1977): International Diversification by Financial and Direct investment, in: Journal of Economics and Business 30 (1), S. 31-37.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Rumelt, Richard P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm, in: *Lamb*, R. B. [Hrsg.]: Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs, N. J., S. 556-570.

Sahal, Devendra (1981): Alternative Conceptions of Technology, in: Research Policy 10, S. 2-24.

Samuelson, Paul A. (1995): Some Uneasiness with the Coase Theorem, in: Japan and the World Economy 7, S. 1-7.

Samuelson, Paul A. / *Nordhaus*, William D. (1985): Economics, 12. Aufl. (1. Aufl. 1955), New York et al.

Schauenberg, Bernd (1991): Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation, in: *Ordelheide*, D. et al. [Hrsg.]: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 329-356.

Scherer, Frederic M. (1970): Industrial Market Structure and Economic Performance, Chicago.

Schmalenbach, Eugen (1948): Pretiale Wirtschaftslenkung, Band 1: Die optimale Geltungszahl, Band 2: Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen et al.

Schmidt, Hartmut (1988): Wertpapierbörsen. Strukturprinzip, Organisation, Kassa- und Terminmärkte, München.

Schmidt, Reinhard H. (1987): Agency Costs are not a "Flop"!, in: *Bamberg*, G. / *Spremann*, K. [Hrsg.]: Agency Theory, Information, and Incentives, Berlin / Heidelberg, S. 495-509.

Schmidt, Reinhard H. / *Fellermann*, Stefan (1993): On Explaining Strategic Alliances, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 149, S. 748-755.

Schmidt, Reinhard H. / *Schor*, Gabriel (1987): Modell und Erklärung in den Wirtschaftswissenschaften, in: *Schmidt*, R. H. / *Schor*, G. [Hrsg.]: Modelle in der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 9-36.

Schmidt, Reinhard H. / *Terberger*, Eva (1996): Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie, 3. Aufl., (1. Aufl. 1983), Wiesbaden.

Schneider, Dieter (1985): Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die "Markt oder Unternehmung"-Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 55, S. 1237-1254.

- (1987a): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München / Wien.
- (1987b): Agency Costs and Transaction Costs: Flops in the Principal-Agent-Theory of Financial Markets, in: *Bamberg*, G. / *Spremann*, K. [Hrsg.]: Agency Theory, Information, and Incentives, Berlin / Heidelberg, S. 481-494.
- (1990): Investition, Finanzierung und Besteuerung, 6. Aufl., (1. Aufl. 1970), Wiesbaden.
- (1996): Biologische Vorbilder für eine evolutorische Theorie der Unternehmung?, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 48, S. 1098-1114

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Schneider, Dietram (1991): Die unternehmerische Produktion von Erstmaligkeit und ihre Konsequenzen für die Evolution ökonomischer Transaktionsbeziehungen. Beiträge von Austrianismus, Transaktionskosten- und Informationstheorie für das Verständnis von Innovation und Unternehmertum, in: *Laub*, U. D. / *Schneider*, Dietram [Hrsg.]: Innovation und Unternehmertum. Perpektiven, Erfahrungen, Ergebnisse, Wiesbaden, S. 341-367.

Schor, Gabriel (1991): Zur rationalen Lenkung ökonomischer Forschung, Frankfurt a. M. / New York.

Schrader, Stephan (1993): Kooperation, in: *Hauschildt*, J. / *Grün*, O. [Hrsg.]: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart, S. 221-254.

Schumpeter, Joseph (1952): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 5. Aufl., (1. Aufl. 1926), Berlin.

– (1943, 1976): Capitalism, Socialism and Democracy, 5. Aufl, (1. Aufl. 1943), London et al.

Sell, Axel (1994): Internationale Unternehmenskooperationen, München / Wien.

Selten, Reinhard (1990): Bounded Rationality, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 146, S. 649-658.

Servatius, Hans-Gerd (1990): Koordination internationaler strategischer Allianzen, in: *Backhaus*, K. / *Piltz*, K. [Hrsg.]: Strategische Allianzen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf / Frankfurt a. M., S. 49-66.

Simon, Herbert A. (1961) Administrative Behavior, 2. Aufl., (1. Aufl. 1947), New York.

Simon, Hermann (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 59, S. 70-93.

Smith, Adam (1776, 1988): Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, 4. Aufl., (1. Aufl. 1978), München. (Titel der Originalausgabe: An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776).

Smith, Kenneth W. / *Triantis*, Alexander J. (1995): The Value of Options in Strategic Acquisitions, in: *Trigeorgis*, L. [Hrsg.]: Real Options in Capital Investment. Models, Strategies, and Applications, Westport, Conn. / London, S. 135-149.

Spence, Michael (1973): Job Market Signaling, in: Quarterly Journal of Economics 87, S. 355-374.

Staudt, Erich et al. (1992): Kooperationshandbuch. Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Stuttgart.

Stigler, George J. (1961): The Economics of Information, in: Journal of Political Economy 69, S. 213-225.

Stiglitz, Joseph E. (1987a): The Causes and Consequences of the Dependence of Quality on Price, in: Journal of Economic Literature 25, S. 1-48.

– (1987b): Technological Change, Sunk Costs, and Competition, in: Brookings Papers on Economic Activity 3, S. 883-937.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1993): Economics, New York / London.

Stiglitz, Joseph E. / *Weiss*, Andrew (1981): Credit Rationing in Markets with Imperfect Information, in: Amercian Economic Review 71, S. 393-410.

Stinchcombe, Arthur L. (1990): Information and Organizations, Berkeley, Ca. et al.

Stopford, John M. / *Wells*, Louis T. Jr. (1972): Managing the Multinational Enterprise / Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries, New York.

Stuckey, John A. (1983): Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminum Industry, Cambridge, Mass. / London.

Stuckey, John / *White*, David (1993): When and When Not to Vertically Integrate, in: Sloan Management Review 34 (3), S. 71-83.

Taucher, George (1988): Der dornige Weg strategischer Allianzen, in: Harvard Manager 10 (3), S. 86-91.

Teece, David J. (1977): Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How, in: The Economic Journal 87, S. 242-261.

– (1981): The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology, in: The Annals of the American Academy of Political and Social Science 458, S. 81-96.

– (1982): Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, in: Journal of Economic Behavior and Organization 3, S. 39-63.

– (1986a): Profiting From Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, in: Research Policy 15, S. 285-305.

– (1986b): Firm Boundaries, Technological Innovation, and Strategic Management, in: *Thomas*, L. G. [Hrsg.]: The Economics of Strategic Planning, Lexington Mass., S. 187-199.

– (1988): Technological Change and the Nature of the Firm, in: *Dosi*, G. et al. [Hrsg.]: Technical Change and Economic Theory, London / New York, S. 256-281.

– (1992): Competition, Cooperation, and Innvoation. Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress, in: Journal of Economic Behavior and Organization 18, S. 1-25.

Teece, David J. / *Pisano*, Gary / *Shuen*, Amy (1994): Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy, Working Paper No. 90-8, University of California at Berkeley, Ca.

Teece, David J. / *Rumelt*, Richard / *Dosi*, Giovanni / *Winter*, Sidney (*Teece* et al., 1994): Unterstanding Corporate Coherence. Theory and Evidence, in: Journal of Economic Behavior and Organization 23, S. 1-30.

Terberger, Eva (1994): Neo-institutionalistische Ansätze. Enstehung und Wandel - Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden.

Tietzel, Manfred (1981): Die Ökonomie der Property Rights: Ein Überblick, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. Wirtschaftspolitische Chronik 30, S. 207-243.

Tirole, Jean (1988): The Theory of Industrial Organization, Cambridge, Mass. / London.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Trigeorgis, Lenos (1993): Real Options and Interactions With Financial Flexibility, in: Financial Management 22 (3), S. 202-224.

– (1995): Real Options: An Overview, in: *Trigeorgis*, L. [Hrsg.]: Real Options in Capital Investment. Models, Strategies, and Applications, Westport, Conn. / London, S. 1-28.

– [Hrsg.] (1995): Real Options in Capital Investment. Models, Strategies, and Applications, Westport, Conn. / London.

Viner, Jacob (1932): Cost Curves and Supply Curves, in: Zeitschrift für Nationalökonomie 3, S. 23-46.

Vogt, Jörg (1996): Vertrauen und Kontrolle. Eine institutionenökonomische Analyse der Entstehung, Wirkung und Bedeutung von Vertrauen unter besonderer Berücksichtigung von Informationstransaktionen, unveröffentlichte Dissertation, Freie Universität Berlin.

Weder, Rolf (1989): Joint Venture. Theoretische und Empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Chemischen Industrie der Schweiz, Grüsch.

– (1990): Internationale Unternehmungskooperation: Stabilitätsbedingungen von Joint Ventures, in: Aussenwirtschaft 45, S. 267-291.

Welge, Martin K. / *Al-Laham*, Andreas (1992): Planung. Prozesse - Strategien - Maßnahmen, Wiesbaden.

Wernerfelt, Birger (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal 5, S. 171-180.

Williamson, Oliver E. (1971): The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, in: American Economic Review Papers and Proceedings 61 (2), S. 112-123.

– (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York / London.

– (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics 22, S. 233-261.

– (1981): The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, in: Journal of Economic Literature 19, S. 1537-1568.

– (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, in: American Economic Review 73, S. 519-540.

– (1984): The Economics of Governance: Framework and Implications, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 140, S. 195-223.

– (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, New York.

– (1988a): Corporate Finance and Corporate Governance, in: Journal of Finance 43, S. 567-591.

– (1988b): The Logic of Economic Organization, in: Journal of Law, Economics, and Organization 4, S. 65-93.

– (1988c): Technology and Transaction Cost Economics. A Reply, in: Journal of Economic Behavior and Organization 10, S. 355-363.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- (1989): Transaction Cost Economics, in: *Schmalensee*, R. / *Willig*, R. D. [Hrsg.]: Handbook of Industrial Organization, Volume 1, Amsterdam et al., S. 135-182.
- (1990a): A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 146, S. 61-71.
- (1990b): Chester Barnard and the Incipient Science of Organization, in: *Williamson*, O. E. [Hrsg.]: Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond, New York, S. 172-206.
- (1991a): Comparative Economic Organization. Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen, in: *Ordelheide*, D. et al. [Hrsg.]: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 13-49.
- (1991b): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly 36, S. 269-296.
- (1991c): Economic Institutions: Spontaneous and Intentional Governance, in: Journal of Law, Economics and Organization 7, S. 159-187.
- (1991d): Strategizing, Economizing, and Economic Organization, in: Strategic Management Journal 12, (Special Issue, Winter), S. 75-94.
- (1992): Markets, Hierarchies, and the Modern Corporation. An Unfolding Perspective, in: Journal of Economic Behavior and Organization 17, S. 335-352.
- (1993a): The Evolving Science of Organization, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft) 149, S. 36-63.
- (1993b): Transaction Cost Economics and Organization Theory, in: Industrial and Corporate Change 2, S. 107-156.
- (1993c): The Economic Analysis of Institutions and Organisations - In General and with Respect to Country Studies, Economics Department Working Papers No. 133, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris.
- (1995): Some Uneasiness with the Coase Theorem: Comment, in: Japan and the World Economy 7, S. 9-11.
- (1996): Economic Organization: The Case for Candor, in: Academy of Management Review 21, S. 48-57.

Williamson, Oliver E. / *Wachter*, Michael L. / *Harris*, Jeffrey E. (1975): Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange, in: Bell Journal of Economics 6, S. 250-278.

Williamson, Oliver E. / *Winter*, Sidney G. [Hrsg.] (1991): The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development, New York / Oxford.

Windsperger, Josef (1983): Transaktionskosten in der Theorie der Firma, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 53, S. 889-903.

Winter, Sidney G. (1987): Knowledge and Competence as Strategic Assets, in: *Teece*, D. J. [Hrsg.]: The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Cambridge, Mass., S. 159-184.

- (1988): On Coase, Competence, and the Corporation, in: Journal of Law, Economics, and Organization 4, S. 163-180.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wunderer, Rolf [Hrsg.] (1991): Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart.

Young, Greg / *Smith*, Ken G. / *Grimm*, Curtis M. (1996): "Austrian" and Industrial Organization Perspectives on Firm-level Competitive Activity and Performance, in: Organization Science 7, S. 243-254.

Yu, Chwo-Ming Joseph / *Tang*, Ming-Je (1992): International Joint Ventures: Theoretical Considerations, in: Managerial and Decision Economics 13, S. 331-342.

Zajac, Edward J. / *Olsen*, Cyrus P. (1993): From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies, in: Journal of Management Studies 30, S. 133-145.

Zander, Udo / *Kogut*, Bruce (1995): Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test, in: Organization Science 6, S. 76-92.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Sachregister

Absatzunsicherheit 191, 197 ff., 206, 212 ff., 223
Adverse selection 58
Akquisition 29, 34, 38, 188, 223
Anreizprobleme 71 f., 90, 100 ff., 130, 142
Anreizwirkungen 68, 75, 120
Anweisungsmechanismus 51, 114
Arbeitsteilung 20, 43, 115, 145
Arbeitsvertrag 51, 99
Asset specificity s. Spezifität

Cheating 58 f., 73 f., 91, 120, 218
Coase-Theorem 55, 86, 130

Dynamic Capabilities Approach 147

Economies of Scale 47, 69
Economies of Scope 47, 69
Eigentumsrecht 28 f., 38, 73, 79 f., 92, 99
Evolutionary Theory 23, 146 f., 174
Externe Effekte 54

Fähigkeiten 20, 32 f., 44, 91, 126, 129, 140 f., 144 ff., 155 f., 161, 164, 169, 171, 173 ff., 182, 184, 187 f., 191, 199 f., 209, 214 f., 223
- individuelle 173 f.
- organisatorische 173, 176

Faktorspezifität s. Spezifität
Fundamental transformation 66, 96, 139

Häufigkeit 66
Hierarchie 17, 46 f., 50, 61, 68 ff., 75 ff., 92, 120 f., 124, 134 f., 219, 221
Hold-up 64 f., 72, 74, 85, 87, 91 f., 99, 106, 122, 126, 134
Humankapitalspezifität 66, 139, 143, 146, 163
Hybridform 75 ff., 220

Imitationskosten 157 f.
Informationen 53, 56 ff., 62 f., 88, 101, 124, 132, 143 f., 149 ff., 157, 166, 175 f., 179, 184, 190, 196, 200, 204 f., 222
Informationsrisiko 138, 196
Informationsverteilung, asymmetrische 57, 63, 104, 132, 142
Innovationen 23 ff., 41 f., 44, 117 f., 135, 140, 145, 147, 149, 151 ff., 157 ff., 168, 181 ff., 187 ff., 210 ff., 215, 223
Institutionelles Arrangement 18 f., 29, 40, 103, 107, 130 f.
Institutionen 18, 22, 26, 47, 50, 53, 60 ff., 67, 81, 83, 95, 98, 100 ff., 108 ff., 118 f., 130 ff., 140, 142, 186, 220 f.
Integration 20, 22 ff., 29, 38, 40, 43, 47, 66, 69, 72, 77, 80, 82, 84, 86 f., 93 f., 99, 102, 118 ff., 122 ff., 126 ff., 131, 134 ff., 146 f., 169, 179 f., 184 f., 187 ff., 194, 211, 213 ff., 220 ff.
Integrationshindernisse 95, 187
Interpretationsrahmen 167 ff., 172 f., 213, 218
Investitionen,
- sequentielle 200
- spezifische 25, 64 f., 68, 97 f., 126, 192, 201, 215

Irreversibilität 25, 138, 189, 191 ff., 197, 206

Joint-ventures 15 f., 28, 34, 37 ff., 44, 60, 79 f., 83 ff., 87 ff., 92 ff., 96, 99 f., 133, 146, 220

Kapitalbeteiligungen 28
Kapitalwertmethode 25, 197 ff.
Know-how 15, 28, 33, 41 f., 44, 88 ff., 126
Kollektive Strategien 34

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kommunikationsrahmen 172 f.

Lernprozesse 139, 143 ff., 165, 171, 186, 191
Letztentscheidungsrecht 68, 72 ff., 76, 79
Lizenzvereinbarung 34, 37 f.
Local Content-Auflagen 40, 93

Make-or-buy-Entscheidung 69
Managementkosten 119 ff., 123f.
Marktsystem 53, 56
Marktversagen 52, 54, 93, 95, 98, 128, 179
Monitoring costs 72, 115
Monopol, bilaterales 66
Moral hazard 59

Neoklassik 22 f., 53, 57, 62, 82, 100, 102, 132, 148
Neue Institutionenökonomik 18, 22, 47

Öffentliche Güter 149
Opportunismus 59, 63 f., 67, 69, 71 ff., 85 f., 91, 93 f., 99, 101, 103, 106, 108, 111 ff., 117 f., 120, 123, 127, 131, 142, 179 f., 186, 218 f., 221
Opportunitätskosten 106 ff., 120, 127, 192, 199
Optionen 25 f., 190 ff., 195, 199 ff., 209 ff., 213, 216 ff., 223
Optionswert 24 ff., 191, 199 f., 203, 205 ff.
Organisationskosten 52, 119 f.

Paradigma 169 ff., 183, 210 f.
Pareto-Effizienz 100, 109
Patente 151 ff., 158 ff.
Preismechanismus 50 ff., 68
Preissystem 55 ff., 60, 132
Produktionskosten 68 ff., 79 ff., 103 ff., 108, 118, 122 ff., 131, 135 f., 140
Property Rights 19, 53 f., 60 f., 101, 119
Prozeßunsicherheit 184, 189, 191, 199 f., 205 f., 212 ff., 223

Quasi-Rente 65, 122, 138, 186

Rationalität, begrenzte 24, 62 f., 67, 104, 125, 142 ff., 163, 185 f., 222
Resource-Based Theory of the Firm 147
Ressourcen 20, 25, 28 ff., 32 ff., 37 f., 43 ff., 50, 52 ff., 60, 62, 64 ff., 69 f., 73, 75, 83, 85, 89, 92, 97, 99 f., 103 f., 107 f., 119, 124, 128 f., 133, 139, 141, 148, 179 ff., 191, 206, 216 ff.
Reziprozität, Prinzip der 30
Risiko 15, 17, 29, 38, 44 f., 59, 84, 98, 138, 194 ff.
Routinen 177 ff., 183 ff.

Selektive Intervention 71
Shirking 59, 64, 72 f., 91 f., 106, 115, 120, 123, 126, 134, 218
Sozialisation 167 ff., 175
Spezialisierung 20, 35, 43 ff., 48, 66, 97 f., 145, 170, 174, 181
Spezifische Faktoren 23, 26, 180, 188, 191, 209, 222, 224
Spezifität 24, 64 ff., 75, 77 ff., 95, 107, 118, 122 f., 131, 135 ff., 139, 142, 144, 186, 189, 197, 216, 221, 223
Sprache 165 ff.

Tauschprobleme 60, 101
Technologie 18, 22 ff., 28, 32 f., 35, 37, 41 f., 48, 50, 80, 85, 104 f., 107, 124, 126, 128 ff., 133 ff., 137, 139 ff., 147 ff., 159, 161 ff., 168, 172 f., 180 f., 183, 185, 187 f., 222
Theorie der Unternehmung 21, 48, 116 f., 127, 186
Transaktionen 53 f., 63, 65, 67, 77, 97
Transaktionskosten 50 ff., 55, 61 f., 68 ff., 80 ff., 103 ff., 111, 114, 116, 118 ff., 136 f., 144, 146, 154, 180, 186, 221
Transaktionskostenansatz 21 ff., 26, 50, 75, 82 ff., 94 ff., 98, 101, 105, 107, 109, 111 ff., 117 ff., 124 ff., 128 ff., 136 f., 139 ff., 146 f., 173, 179 ff., 185 f., 188 ff., 192, 197, 206, 214, 220 ff.
Transaktionskostenminimierung 107
Transferkosten 154 f.

Unsicherheit 18, 22 ff., 45, 67, 77 f., 80, 86, 90 ff., 101, 117, 134, 137 ff., 142 ff., 184 f., 187 ff., 195 ff., 199, 205 f., 210 ff., 216, 218 ff., 223
- parametrische 137 f.
- strukturelle 137 f., 184, 188 f., 196

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unternehmungsheterogenität 134 f., 180, 189
Unternehmungskooperationen 15 ff., 21 ff., 25 ff., 33, 37 ff., 43, 45 ff., 71, 79 f., 83 f., 94 f., 102, 111, 113, 118, 129, 133 f., 137, 139 ff., 146 f., 163, 181, 184 f., 187 ff., 191, 213, 215 ff., 222 ff.
- Definition 29

Verbundvorteile 47 f., 66
Versunkene Kosten 190, 192 f.
Vertrag 21, 38, 49, 51, 60 ff., 65, 67, 76 ff., 80 ff., 86, 91 f., 97 ff., 104 f., 114, 120, 123, 134, 137, 142, 163, 189

Wachstumsoptionen 188, 192, 200, 206 ff., 213, 216 f., 223
Wissen 15, 20, 63, 66, 82, 88 ff., 93, 99, 109, 138, 144 ff., 157, 160 ff., 167 ff., 173 ff., 192, 194, 196, 200, 205, 209 ff., 222 ff.
- gruppenspezifisches 145, 176, 178
- implizites 88, 161 f., 164, 169, 176
- Kodifizierbarkeit von 161
- Kumulativität von 162, 183
- organisationsspezifisches 175

Wissensbasis 145, 181, 183, 211, 214, 216 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49370-8
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 14:01:05
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH