

Gestaltungsbeitrag der Neuen Institutionenökonomik für das Controlling

Klaus Möller

erschieden in:

Gleich, R., Möller, K., Seidenschwarz, W., Stoi, R. (Hrsg., 2002),
Controllingfortschritte,
Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Péter Horváth,
München 2002, S. 95-120

Dr. Klaus Möller
Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Keplerstraße 17
70174 Stuttgart
Tel.: 0711 121 3926
Fax: 0711 121 3151
klaus.moeller@po.uni-stuttgart.de

Controllingfortschritte

Prof. Dr. Péter Horváth zum 65. Geburtstag

Herausgegeben von
Ronald Gleich, Klaus Möller,
Werner Seidenschwarz und Roman Stoi

Mit Beiträgen von

Ralph Becker – Oliver Fröhling – Bernd Gaiser
Thomas Germer – Ronald Gleich – Oliver Greiner
Christian Huber – Lutz Kaufmann – Michael Kieninger
Reinhold Mayer – Thomas Ludwig Mayer – Klaus Möller
Reinhard Rupp – Ralf Sauter – Christof Schimank
Werner Seidenschwarz – Roman Stoi
Günter Strobl – Frank Weise

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9

Ronald Gleich/Klaus Möller/Werner Seidenschwarz/Roman Stoi

Péter Horváth - Innovator des Controlling	11
---	----

Neue Aufgabenfelder des Controlling

Oliver Fröhling

Geschäftsmodellcontrolling im E-Business	27
--	----

Ronald Gleich

Performance Measurement als Controllingaufgabe	49
--	----

Lutz Kaufmann/Thomas Germer

Strategisches Management internationaler Supply Chains	77
--	----

Klaus Möller

Gestaltungsbeitrag der Neuen Institutionenökonomik für das Controlling	95
--	----

Werner Seidenschwarz/Christian Huber

Management von Strategien	121
---------------------------------	-----

Roman Stoi

New Economy Controlling	149
-------------------------------	-----

Umsetzung eines fortschrittlichen Controlling

Ralph Becker/Frank Weise

Controlling für die Öffentliche Verwaltung – Innovative Steuerungskonzepte
in der Praxis 171

Bernd Gaiser/Oliver Greiner

Strategische Steuerung: Von der Balanced Scorecard zur strategiefokussierten
Organisation 193

Michael Kieninger/Thomas Ludwig Mayer

Informationssysteme für das Controlling der Zukunft 223

Reinhold Mayer

Elemente einer Performance Architektur für das Supply Chain Management 245

Reinhard Rupp/Ralf Sauter

Marktorientiertes Controlling am Beispiel eines Automobilzulieferers 263

Christof Schimank/Günter Strobl

Controlling in Shared Service Centern 281

Autorenverzeichnis 303

Gestaltungsbeitrag der Neuen Institutionenökonomik für das Controlling

Klaus Möller

- 1 Notwendigkeit einer theoretischen Koordinationsfundierung
- 2 Koordination von und in Organisationen als zentrale Aufgabe des Controlling
- 3 Theoriebasierte Möglichkeiten einer Koordinationsbewertung
 - 3.1 Würdigung ausgewählter Theorien
 - 3.2 Selektion eines theoretischen Gestaltungsansatzes
- 4 Forschungsgegenstand und Ansätze der Neuen Institutionenökonomik
 - 4.1 Anwendungsrahmen und Prämissen
 - 4.2 Theoretische Ansätze
- 5 Institutionenökonomisch fundierte Koordinationsgestaltung
 - 5.1 Transaktionskostenrechnung
 - 5.2 Budgetierung unter Berücksichtigung von Agency-Kosten
 - 5.3 Property-Rights zur Bewertung von Intangible Assets
- 6 Fazit
- 7 Literatur

1 Notwendigkeit einer theoretischen Koordinationsfundierung

Controlling und Koordination sind zwei untrennbar miteinander verbundene Begriffe. Das Controlling hat die Aufgabe zu koordinieren und stellt gleichzeitig den system(at)ischen Rahmen für eine zielorientierte Abstimmung bereit. Die permanent steigende Bedeutung dieser Disziplin in Wissenschaft und Praxis demonstriert die Relevanz und Notwendigkeit einer Unterstützung der Führung durch ziel- und ergebnisorientierte Koordination.

Ohne die an dieser Stelle übliche einleitende Schlagwortkette von Dynamik, Komplexität, Wettbewerbsverschärfung, Kernkompetenzen und Globalisierung weiter zu vertiefen, kann festgestellt werden, dass allen Entwicklungen eine notwendige Intensivierung der Koordination gemein ist. So sieht auch Schneider die Koordination als eine zentrale Unternehmerfunktion (vgl. *Schneider* 2001, S. 11). Zeigte sich die Bedeutung im 20. Jahrhundert durch ein extensives Anwachsen der indirekten Bereiche, so entstehen im 21. Jahrhundert eigene Geschäftsmodelle und Unternehmungen, die auf der Koordination von Marktpartnern basieren. Auch durch die Quantität und Qualität des „Information Overflow“ hat sich ein tiefgreifender Strukturwandel ergeben, der eine verstärkte Koordinationsgestaltung ermöglicht und erfordert. Die Auswahl der relevanten Informationen und Beziehungen stellt ein erhebliches Steuerungsproblem dar, allerdings birgt gerade dies auch noch erhebliche Gestaltungspotenziale. Das Controlling hat hier die Möglichkeit und Aufgabe als Promotor zu wirken. Dazu müssen stringente und schlüssige Gestaltungsvorschläge entwickelt werden. Theorien stellen hierfür den entsprechenden Rahmen zur Verfügung und bieten die Möglichkeit, neue Perspektiven einzunehmen. Dies kann Erklärungskraft, Aussagegehalt und damit die Anwendungsmöglichkeiten des Controlling erheblich ausweiten.

Das Controlling ist dabei ebenfalls dem vielzitierten Postulat der Steigerung von Effektivität und Effizienz ausgesetzt. Bietet eine theoriebasierte Maßnahmengestaltung die Gewähr für eine effektive Instrumentenauswahl, so ist noch die methodische Effizienz sicherzustellen. Dazu soll auf einen zentralen ökonomischen Grundsatz zurückgegriffen werden: Das Ergiebigkeits- bzw. Wirtschaftlichkeitsprinzip der Betriebswirtschaftslehre fordert die Auswahl einer im Hinblick auf ein Zielsystem optimalen Alternative. Da in privaten Unternehmungen die ökonomische Ergiebigkeit i.d.R. höchste Priorität genießt, folgt daraus eine monetär bewertbare Effizienz (vgl. *Chmielewicz* 1994, S. 23ff.). Das Ziel einer effektiven und effizienten Koordination muss daher auch mit monetären Maßstäben abbildbar sein. Da Koordinationsbestrebungen immer mit Aufwand verbunden sind, muss dieser monetäre Aufwand (= Kosten) minimiert werden.

Ausgehend von einer Analyse der Koordination von und in Organisationen als zentrale Aufgabe des Controlling, werden ausgewählte Theorien hinsichtlich ihres Koordinationsverständnisses und insbesondere bezüglich ihres Monetarisierungspotenzials untersucht. Dabei finden zentrale ökonomische Theorien und Interorganisationstheorien Berücksichtigung. Es ergibt sich, dass die Neue Institutionenökonomik hierzu die besten Voraussetzungen bietet. Sie erfährt daher eine genauere Analyse. Unter Rückgriff auf weitere (im Vorfeld dargestellte) Theorien, werden anschließend institutionenökonomisch fundierte Vorschläge zur Koordinationsgestaltung entwickelt. Dabei steht die monetäre Bewertung der Koordination im Mittelpunkt. Anhand eines Beispiels für den jeweiligen theoretischen Ansatz wird

dazu ein Instrument entworfen. Mit Hilfe der Property-Rights-Theorie wird das Intellectual Capital bewertet, die Budgetierung wird auf Basis der Principal-Agent-Theorie gestaltet und die Transaktionskostentheorie stellt den Rahmen für eine beziehungsbezogene Transaktionskostenrechnung dar.

2 Koordination von und in Organisationen als zentrale Aufgabe des Controlling

Seit den Anfängen systematischer ökonomischer Analyse stellt die Organisationstheorie einen wesentlichen Bestandteil der Ökonomie dar. Die ersten Überlegungen lassen sich auf *Adam Smith* zurückführen, der 1776 den enormen Produktivitätsanstieg bei der Produktion einer Stecknadel durch Zerlegung des Produktionsprozesses in elementare Arbeitsschritte belegte. Ausgehend von diesen Überlegungen hat, basierend auf dem Taylorismus, die wirtschaftliche Arbeitsteilung kontinuierlich zugenommen. War anfangs primär die Handlungsebene Ziel der Bemühungen um eine Effizienzsteigerung, so wurde die Arbeitsteilung immer mehr auch auf die Konzeptionsebene zur Steigerung der Effektivität erweitert. In der Folge konzentrieren und spezialisieren sich Unternehmungen immer mehr auf ihre Kernkompetenzen. Dies betrifft nicht nur unternehmensinterne Prozesse, sondern findet verstärkt auch bezüglich der gesamten Wertschöpfungskette Anwendung. Im Zuge der New Economy ist darüber hinaus verstärkt das Management intangibler Ressourcen und Werte in den Blickpunkt geraten. Da die Quantität und Qualität der dazu notwendigen Transaktionen zunimmt, steigt die Komplexität (besonders an den Schnittstellen) deutlich an. Die hohe Interdependenz der Entscheidungen und Tätigkeiten macht dazu eine zielorientierte und kosteneffiziente Koordination immer wichtiger. Koordination soll hier als „das Abstimmen einzelner Entscheidungen auf ein gemeinsames Ziel hin“ (*Horváth* 2001, S. 120) verstanden werden. Spezialisierung und Koordination werden als klassische organisatorische Grund Sachverhalte gewertet. Im Folgenden soll der Koordinationsaspekt, insbesondere auf organisatorischer Ebene, im Vordergrund stehen, da ihm eine zentrale Rolle im Rahmen des Controlling zukommt. So ist das „Koordinieren“ neben dem (führungsorientierten) „Unterstützen“ das einzige Verb (=Handlungswort!) in der systemischen Controllingdefinition – und darüber hinaus der einzige Begriff der zweimal verwendet wird: „Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert *koordiniert* und so die Adaption und *Koordination* des Gesamtsystems *unterstützt*.“ (*Horváth* 2001, S. 153; Herv. d. Verf.)

Durch die verstärkte informatorische Vernetzung werden Beziehungen und ihre Gestaltung immer wichtiger. Gestützt auf die Potenziale der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie haben sich im Laufe der Zeit allerdings auch die Beziehungssubjekte als Handelnde und Behandelte der Koordination erheblich verändert. Ausgehend von Personen, die es zielorientiert zu koordinieren galt, fielen später auch „Personenaggregationen“ (in der Organisationsform von Unternehmungen) in den Anwendungsbereich, der inzwischen auch virtuelle Einheiten umfasst. Die Diskussion über die grenzenlose Unternehmung (vgl. *Picot et al.* 2001) und die Realisierung solcher Organisationsformen im Rahmen der New Economy haben der Koordination – und damit dem Controlling – ein neues und weites Betätigungsfeld eröffnet. Gleichzeitig hat sich auch die Organisationstheorie weiterentwickelt und wurde durch neue Ansätze entscheidend bereichert. Eine Übertragung dieser Ansätze auf den Aufgabenbereich der Koordination erscheint daher fruchtbar. Damit können dem Controlling nicht nur Ansätze für eine theoriebasierte instrumentelle

rolling nicht nur Ansätze für eine theoriebasierte instrumentelle Weiterentwicklung aufgezeigt werden, sondern es eröffnen sich auch Möglichkeiten zu einer Anpassung seines Aufgabenverständnisses. Im Mittelpunkt stehen hier insbesondere verhaltensbezogene Aspekte, um der Umwelt- und Entscheidungskomplexität angemessen zu begegnen. Dazu wird von einem weiten Organisationsverständnis ausgegangen. Organisationen sind damit nicht nur die Summe von aufbau- bzw. ablauforganisatorischen Regelungen zur Zielerreichung einer Institution. Vielmehr werden im Sinne eines institutionellen Organisationsverständnisses unter Organisationen offene, soziale Gebilde verstanden, die von mehreren Akteuren zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels gebildet wurden (vgl. *Bea/Göbel* 1999, S. 5). Im Rahmen eines verhaltensorientierten Ansatzes muss dabei auch das Verhalten der Akteure in und zwischen Organisationen berücksichtigt werden, da sich die Koordination im Sinne der o.a. Begriffsausweitung nicht allein auf Personen oder Unternehmungen bzw. Teileinheiten (auch immaterielle!) beschränkt, sondern beide umfasst (vgl. *Pfaff* 1995, S. 439). Es gilt also, nicht nur interorganisational, sondern auch intraorganisational zu koordinieren.

3 Theoriebasierte Möglichkeiten einer Koordinationsbewertung

Die wissenschaftliche Erforschung und Explikation von Abstimmungsprozessen sowohl zwischen Personen als auch Organisationen (Koordination) ist Gegenstand verschiedener theoretischer Ansätze. Eine Theorie stellt ein System in sich konsistenter Aussagen dar, das vorwiegend auf dem Wege der Deduktion gewonnen wurde, das Vorliegen von Regelmäßigkeiten behauptet und bisher weder eine Falsifizierung durch Beobachtungen der Realität erfahren hat noch eine solche wahrscheinlich erscheinen lässt (vgl. *Schweitzer/Küpper* 1997, S. 7). Eine Theorie soll allgemeingültig und widerspruchsfrei formuliert sein. Im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre als Realwissenschaft muss eine Theorie darüber hinaus auch noch einen empirischen Gehalt aufweisen und faktisch (d.h. an der Wirklichkeit) überprüfbar sein. Der Theoriecharakter der folgenden Ansätze wird im Folgenden nicht weiter in Frage gestellt. Einzelne Ansätze (insbesondere im Bereich der Interorganisationstheorien) erheben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit und sind damit streng genommen nicht dem Theoriebegriff unterzuordnen. Sie weisen vielmehr einen Modellcharakter auf, was durch vielfache Bezüge zu anderen Theorien deutlich wird. Aufgrund ihrer Erklärungsfunktion und ihres Charakters als Bezugsrahmen für weitere Forschungen und Gestaltungsaussagen werden sie hier dennoch im Rahmen eines theoretischen Ansatzes behandelt.

Die betrachteten Theorien entstammen primär dem betriebswirtschaftlichen Kontext, greifen aber auch auf angrenzende Gebiete, wie Sozialwissenschaften, Verhaltenswissenschaften, Volkswirtschaftslehre etc., zurück. Basierend auf einer Prüfung und kritischen Würdigung der einzelnen Theorien sollen geeignete Ansätze zur Erklärung von Koordination und zur Evaluierung der monetären Koordinationseffizienz ausgewählt werden.

3.1 Würdigung ausgewählter Theorien

Nachfolgend sollen ausgewählte Theorien in ihrem Aussagensystem kurz dargestellt und hinsichtlich ihres Erklärungsbeitrages für die vorliegende Fragestellung gewürdigt werden. Dabei finden nur Ansätze Berücksichtigung, die ein weitestgehend geschlossenes Aussagensystem aufweisen und durch breite Anwendung in ihrer Relevanz und Validität bestätigt sind. Die grundsätzliche Eignung und Akzeptanz der dargestellten Ansätze wird nicht in Frage gestellt, im Mittelpunkt steht ausschließlich eine Prüfung der Eignung hinsichtlich des zu erklärenden Sachverhaltes. Eine besondere Berücksichtigung erfahren allgemeine Theorien und der Bereich der (verhaltenswissenschaftlich geprägten) Interorganisationstheorien. Letztere basieren auf der Austauschtheorie und unterscheiden sich von anderen ökonomischen und politökonomischen Erklärungsmodellen durch ihre Konzentration auf die Beschreibung und Klassifizierung von Beziehungen zwischen Organisationen. Durch diese Beschränkung im Bereich der Erklärungsobjekte findet bei den Interorganisationstheorien eine Einengung unter Steigerung des Erklärungsgehalts statt.

Neoklassische Theorie

Die neoklassische Theorie konzentriert sich auf den Produktionsaspekt einer Unternehmung. Unter Zuhilfenahme von als bekannt angenommenen Nachfrage-, Produktions- und Kostenfunktionen (vgl. *Schweitzer/Küpper* 1997, S. 273ff.) sollen Entscheidungen unterstützt werden. Unter Anwendung der Marginalanalyse wird dazu das individuelle Gewinnmaximum berechnet und daraus die bestmögliche Form der Arbeitsteilung abgeleitet. In der Praxis werden Produktionskostenüberlegungen und vergleichende Kostenrechnungen angewandt, um Entscheidungen vor allem in Bezug auf vertikale Kooperationen hinsichtlich Eigenfertigung/Fremdbezug zu treffen. Die von der neoklassischen Theorie aufgestellten Prämissen über vollkommenen Wettbewerb und Markt, das Marktgleichgewicht und absolut rational handelnde Marktteilnehmer mit rein preisorientierter Präferenzstruktur und Gewinn- bzw. Nutzenmaximierung verhindern, dass Phänomene wie Unsicherheit, individuelle Nutzenstrategien und Organisation ökonomischer Aktivitäten berücksichtigt werden. Damit einher geht die mangelnde Berücksichtigung der Kriterien Macht, Kompetenz, Abhängigkeit und unternehmerische Flexibilität. Die differenzierten Ansätze zur Kostenerfassung im Rahmen der neoklassischen Theorie bieten allerdings eine gute Ausgangsbasis zur Operationalisierung und Monetarisierung der Koordinationskosten und damit zur Effizienzmessung. Eine Erklärung von Beziehungsentstehung und -gestaltung leistet die Neoklassik nicht.

Neue Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik stellt eine Weiterentwicklung der neoklassischen Theorie dar, deren Institutionenverständnis auf den vollkommenen Markt als einziger und kostenloser Institution reduziert ist („institutionelles Vakuum der Neoklassik“). Das zentrale Anliegen der Neuen Institutionenökonomik ist die Erklärung und Gestaltung der Organisationseffizienz von Institutionen unter der Annahme begrenzt rational und opportunistisch handelnder Individuen (vgl. bspw. *Richter/Furubotn* 1999, S. 49ff.; *Feldmann* 1995, S. 10). Ziel ist die Auswahl der effizientesten Institutionen mit den geringsten Koordinationskosten und die Analyse, wie sich Probleme, Kosten und Effizienz auf die Gestaltung und den Wandel von Organisationen auswirken. Auch wenn es kein einheitliches Theoriegebäude gibt, lassen sich drei wesentliche (keineswegs überschneidungsfreie) Ansätze innerhalb der Neuen

Institutionenökonomik unterscheiden: Die Property-Rights-Theorie untersucht Fragen nach der Verteilung, Nutzung und Übertragung von Rechten an Ressourcen (Verfügungsrechte). Nucleus der Transaktionskostentheorie ist die Überlegung, dass auch ein Markttausch nicht kostenlos ist (vgl. *Coase* 1937, S. 395). Daher stehen die Kosten für die Anbahnung, Vereinbarung, Durchführung und Kontrolle von Verträgen und Beziehungen im Mittelpunkt. Die Principal-Agent-Theorie befasst sich schließlich mit Problemen, die durch unvollkommene Informationen im Rahmen von Aufgabendelegations- und Kooperationsbeziehungen entstehen. Koordination wird in diesem Umfeld als organisationales Konstrukt zwischen den beiden Extremen Markt und Hierarchie betrachtet, wobei das Gestaltungsziel die Minimierung der Transaktionskosten für eine Austauschbeziehung ist. Neben einer hohen Praktikabilität durch die realistischen Verhaltensannahmen verwendet insbesondere die Transaktionskostentheorie bereits einen Kostenbegriff für die Effizienzmessung von Koordinationsformen. Sie ermöglicht damit grundsätzlich eine monetäre Bewertung.

Industrieökonomik

Die Industrieökonomik bildet kein in sich geschlossenes Theoriegebäude, sondern ist ein Konglomerat verschiedener wettbewerbs- und strategierorientierter Ansätze (vgl. *Welge/Al-Laham* 1999, S. 36). Den Kern bildet das Structure-Conduct-Performance-Paradigma, das eine unmittelbare Abhängigkeit wirtschaftlicher Leistung (performance) von der Industriestruktur (structure) unterstellt. Unternehmungen müssen demnach ihr Verhalten (conduct) den Anforderungen der Marktstrukturen anpassen. In strategischer Hinsicht sind die Arbeiten von *Porter* hervorzuheben, der die klassische deterministische Konzeption der Industrieökonomik mit den Konzepten des strategischen Management angereichert hat und damit die Wirkungsrichtung des o.a. Paradigmas umkehrt (vgl. *Porter* 1981, S. 609ff.). Danach ist die Struktur einer Branche zwar wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg, ein noch größerer Einfluss geht jedoch von den Wettbewerbsstrategien der Geschäftseinheiten aus. Strategische Elemente sind bei der Gestaltung einer Zulieferbeziehung zu berücksichtigen, da sie eine (marktstrukturbeeinflussende) Alternative darstellen. Die industrieökonomische Forschung beschreibt die strategierelevanten Bedingungen einer Industrie zwar (zweckorientiert) auch hinsichtlich der Koordination, es werden aber keine Gestaltungsaussagen über die konkrete Organisation oder Umsetzung getroffen, da eine Unternehmung als „black box“ angesehen wird.

Entscheidungs-/Spieltheorie

Die Entscheidungstheorie systematisiert die Problemstruktur und den Problemlösungsprozess einer Entscheidungssituation, indem Entscheidungstatbestände identifiziert und modellhaft analysiert werden. Es wird unterstellt, dass die Handlungsalternativen der Beteiligten voneinander abhängig sind und ihnen diese Interdependenz bewusst ist, jeder jedoch konfligierende Interessen vertritt (vgl. *Fandel* 1989, Sp. 1809). Zur Lösung dienen formale mathematisch-logische Modelle unter Reduktion der Realität. Eine spezielle Entwicklungsrichtung stellen spieltheoretische Ansätze dar, bei denen für strategisches Handeln (d.h. Spielzüge) optimale Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Ansätze dienen in den Wirtschaftswissenschaften der Erklärung der Evolution koordinierter Zusammenarbeit im Rahmen von Kooperationen. Insbesondere bei wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den beteiligten Unternehmungen im Rahmen von Systempartnerschaften oder Netzwerken wird die Spieltheorie als Erklärungsansatz oder Ergänzung anderer Theorien herangezogen (vgl. *Beuermann* 1993, Sp. 3929). Meist erfolgt unter Ausblendung der Gestaltungsfreiheit

eine Reduktion auf entweder/oder-Entscheidungen zwischen Koordination und autonomem Handeln. Die Praktikabilität und die Einbettung in dynamisch-komplexe interorganisationale Zusammenhänge ist durch die mathematisch-formale Abbildung und die dazu notwendigen restriktiven Prämissen unzureichend. Die Einbeziehung qualitativer Faktoren sowie die Macht- und Einflussstruktur zwischen den Akteuren und damit die Organisation der Koordination bleiben unberücksichtigt.

Systemtheorie

Die Systemtheorie analysiert und erklärt die Strukturen von Unternehmungen als Systeme mit dem Ziel der Komplexitätsbeherrschung durch Strukturierung bzw. Komplexitätsreduktion durch Ausblendung bestimmter Aspekte (vgl. *Ulrich* 1970, S. 105). Sie fußt wesentlich auf Regelkreisen zur Steuerung, indem Sollvorgaben mit Istwerten verglichen werden, um durch die Abweichungsanalyse Korrekturentscheidungen (Änderung der Maßnahmen) oder Anpassungsentscheidungen (Änderung des Zielsystems) einleiten zu können. Ausgehend von betrieblich organisationstheoretischer Forschung fand sie im Rahmen von kybernetischen und simulativen Verfahren breite Anwendung in verschiedenen Disziplinen. Ein bevorzugtes Anwendungsfeld der Systemtheorie im Bereich von unternehmungsübergreifenden Beziehungen stellen daher (mechanistische) Modelle im Bereich der Logistik dar. Neben der ganzheitlichen Sichtweise ist sie durch eine hohe Umwelt- und Gestaltungsorientierung sowie die Ausrichtung auf Selbstregulierung gekennzeichnet. Der Abstraktionsgrad und die Integrationsfähigkeit der Systemtheorie sind sehr hoch und ermöglichen eine große Anwendungsbreite. Allerdings wird dadurch die Anwendung auf konkrete Problemstellungen erschwert und erfordert umfangreiche Einschränkungen bzw. erlaubt ausschließlich heuristische Gestaltungsaussagen (vgl. *Horváth* 2001, S. 105). Die Eignung des Systemansatzes besteht daher primär in seiner Funktion als ordnender Bezugsrahmen.

Resource Dependence-Ansatz

Der Resource Dependence-Ansatz stellt ein verhaltenswissenschaftlich orientiertes Erklärungsmuster zur Beschreibung des Verhältnisses zwischen Abhängigkeit und Autonomie in Kooperationen dar (vgl. *Pfeffer/Salancik* 1978, S. 41). Er geht von folgender Kausalkette aus: Organisationen verfügen über knappe Ressourcen, die sie durch Austausch mit anderen Organisationen verändern bzw. extern beschaffen können. Die Autonomie wird durch die Abhängigkeit vom Ressourcenaustausch verringert. Organisationen versuchen daher durch Entwicklung von Interorganisationsbeziehungen den Autonomieverlust zu reduzieren. Ist dies nicht möglich, werden Strategien zur Verhaltenskontrolle von Organisationen eingesetzt, die in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen. Hieraus wird deutlich, dass die Vermeidung, Ausnutzung und Entwicklung von Abhängigkeiten aus Sicht des Resource Dependence-Ansatzes die Bestimmungsgründe und Antriebsmomente von Koordination bilden: Macht wird zu einem zentralen Faktor. Die Determinanten einer Abhängigkeitsbeziehung weisen vielfältige Bezüge zu anderen Theorien auf: Über die Ressourcenbedeutung ergibt sich ein Anknüpfungspunkt zu Kernkompetenzen; Nutzungs- und Allokationsfreiräume können mit Verfügungsrechten gleichgesetzt und damit kann ein Bezug zur Neuen Institutionenökonomik hergestellt werden; die Konzentration der Ressourceneigner und die damit implizierte Marktstruktur weisen Anklänge zur Systemtheorie auf. Im Bereich vertikaler Kooperationen können damit besonders die Abhängigkeit der Zulieferer und ihre Auswirkungen auf die Beziehungsgestaltung untersucht werden. Eine Operationalisierung wird durch die unscharfe Prämissenformulierung erschwert, die entsprechend nur abstrakte Ges-

taltungsaussagen zulässt. Die Erklärungskraft und das Integrationspotenzial dieses Ansatzes sind aber als hoch einzuschätzen.

Situativer Ansatz / Kontingenztheorie

Nach der Kontingenztheorie ist die Auswahl der „richtigen“ Koordinationsgestaltung von der jeweiligen Situation abhängig, die durch verschiedene Einfluss- oder Kontingenzfaktoren gekennzeichnet ist (vgl. Ebers 1992, Sp. 1817). Im Rahmen von (meist quantitativen) Untersuchungen sollen Zusammenhänge zwischen einzelnen Kontext- und Gestaltungsvariablen aufgezeigt werden, die Entscheidungsempfehlungen für die Handelnden bieten. Deren Aufgabe reduziert sich auf das richtige Erkennen und Auswählen von Entscheidungsalternativen, um mithilfe der empfohlenen Erfolgsmuster eine Koordinationsbeziehung an den unveränderlichen Erfordernissen auszurichten. Insofern dominiert eine funktionalistische Struktursicht (vgl. Scherer/Beyer 1998, S. 224). Die Erklärung erfolgt positivistisch durch gesetzmäßige Ursache-Wirkungsbeziehungen. Ein solcher Determinismus wird kontrovers diskutiert und Forschungsergebnisse der Kontingenztheorie zum Teil als theorielooser Empirismus zur Erklärung zufälliger Scheinbeziehungen kritisiert („it all depends“). In Abhängigkeit von spezifischen Rahmenbedingungen kann der situative Ansatz allerdings wirksame Anregungen zu Gestaltungsempfehlungen für die Erreichung definierter Ziele, z.B. zur Gestaltung einer maximal effizienten Koordinationsbeziehung, geben. Der Anwendungsbereich wird damit allerdings auf die vordefinierten Problemsituationen begrenzt und damit die Allgemeingültigkeit der Aussagen und Empfehlungen (und damit die Praktikabilität) stark eingeschränkt. Die Kontingenztheorie wird daher in der Regel nur ergänzend und in Verbindung mit anderen Theorien zur Erklärung herangezogen.

Netzwerkansatz

Der Netzwerkansatz betrachtet ursprünglich aus einer (verhaltenswissenschaftlich geprägten) interpersonalen Perspektive die sozialen Beziehungen zwischen Individuen (vgl. Hakansson 1987) und wurde später auch für ökonomische Anwendungen weiterentwickelt (vgl. Jarillo 1993, S. 32). Aktivitäten von Unternehmungen entwickeln sich oft aus spontanen und unbedeutenden Transaktionen zu stabilen, komplexeren und wandelbaren Interorganisationsbeziehungen. Beziehungen werden damit zu einer wichtigen Ressource, die den im Netzwerk eingebundenen Personen und Unternehmungen den Zugriff auf weitere Ressourcen und damit auf strategische Wahlmöglichkeiten eröffnen und/oder begrenzen. Zur theoretischen Fundierung wird durch die Breite der Forschung auf nahezu alle anderen hier dargestellten Ansätze zurückgegriffen (vgl. Sydow 1992, S. 121ff.). Die Position im Netzwerk bestimmt die konkreten Handlungsmöglichkeiten. Diese bestehen einerseits in der Koordination durch Interaktionen (vergleichbar den Preisen in Märkten und den Anweisungen in Hierarchien) oder der Adaption (Abbau eventueller ‚Misfits‘). Interaktionen und Adaptionen zusammen erzeugen zwischen den Beteiligten Interdependenz. Der Erklärungsbeitrag des Netzwerkansatzes fokussiert auf die Evolution von Kooperationen. Der Gestaltungsbeitrag unterstützt die Etablierung und Pflege von Beziehungen insbesondere durch das Konstrukt des Vertrauens. Die Operationalisierung von Koordinationsbeziehungen ist durch die Breite und Offenheit der Konstrukte extrem schwierig. Daher sind Effizienzmessungen nur bedingt möglich und grundsätzlich nur zwischen alternativen Koordinationsmustern vorgesehen.

3.2 Selektion eines theoretischen Gestaltungsansatzes

Die Darstellung der verschiedenen Ansätze zeigt, dass keine einzelne Theorie eine umfassende Erklärung des Entstehens oder der Gestaltung von Koordinationsbeziehungen leistet, sondern jeweils Partialaspekte beleuchtet. Für eine solch komplexe Problematik sollte daher eine Symbiose der unterschiedlichen Theorien herangezogen werden. In diesem Sinne finden Teilaspekte der einzelnen Ansätze Eingang in die folgenden Ausführungen. Allerdings macht die Suche nach Möglichkeiten zur Entscheidungsunterstützung und der daraus folgenden Ableitung von konkreten Gestaltungsempfehlungen unter betriebswirtschaftlichen bzw. controllingspezifischen Aspekten eine Beschränkung auf einen Theorieansatz notwendig. Die begrifflich implizierte Vorauswahl konnte durch die vorangegangene Untersuchung und Beurteilung objektiviert werden: Die Neue Institutionenökonomik bietet das größte Potenzial für eine Operationalisierung und Monetarisierung von Koordination (vgl. *Chwolka* 1996; zu einer kritischen Auseinandersetzung mit Prämissen und Inhalt der Neuen Institutionenökonomik, insbesondere der Transaktionskostentheorie vgl. *Schneider* 1985, S. 1237).

Unbestritten handelt es sich bei der Bewertung der Theorien um eine qualitative und in nicht unerheblichem Umfang subjektive Einschätzung (vgl. dazu den „Werturteilsstreit“ der Wissenschaftstheorie z.B. bei *Schnell/Hill/Esser* 1999, S. 83). Dementsprechend können und sollen die folgenden Ausführungen keinen Absolutheitsanspruch erheben. Es handelt sich vielmehr um den Versuch zur Erweiterung der Perspektive unter Nutzung unterschiedlicher Blickwinkel mit dem Ziel der Steigerung von Erklärungskraft und Anwendungstauglichkeit. Der Maßstab der Ausführungen kann daher auch nicht die klassische Testtheorie (Repräsentativität, Generalisierbarkeit, Reliabilität, Validität) sein. Vielmehr sind die Maßstäbe qualitativer Forschung anzulegen. Grundsätzlich ist die Güte von Aussagen qualitativ orientierter Arbeiten durch Nachweise der Gegenstandsbezogenheit zentraler Forscherentscheidungen und damit eine immanente prozedurale Verlässlichkeit, Verfahrensrationalität und argumentative Interpretationsabsicherung zu erbringen (vgl. *Lamnek* 1995, S. 155). Dies wurde durch die kritische Evaluation und die entsprechend geforderte Berücksichtigung verschiedener Methoden, Theorieansätze, Interpretieren, Datenquellen etc. (Triangulation) umgesetzt.

4 Forschungsgegenstand und Ansätze der Neuen Institutionenökonomik

Die Charakterisierung des theoretischen Grundgerüsts der Neuen Institutionenökonomik soll im Zentrum der folgenden Ausführungen stehen, um eine Basis für die Übertragung ihrer Aussagen auf Anwendungen im Rahmen einer Koordinationsbewertung zu ermöglichen. Dazu werden, basierend auf den verschiedenen Anwendungen in der Betriebswirtschaftslehre, die grundlegenden Prämissen erläutert. Anschließend erfahren die drei wesentlichen Theoriezweige der Property-Rights-Theorie, Principal-Agent-Theorie und Transaktionskostentheorie eine kurze Würdigung.

4.1 Anwendungsrahmen und Prämissen

Das Erkenntnisinteresse der Neuen Institutionenökonomik ist auf zwei Grundfragestellungen ausgerichtet (vgl. *Ebers/Gotsch* 1999, S. 199): Erstens stellt sich die Frage, welche alternativen Institutionen bei welchen Arten von Koordinationsproblemen des ökonomischen Austausches die relativ geringsten Kosten und die größte Effizienz zur Folge haben. Zweitens ist zu klären, wie sich die Koordinationsprobleme, die Kosten und die Effizienz von Austauschbeziehungen auf die Gestaltung und den Wandel von Institutionen auswirken.

Die Neue Institutionenökonomik orientiert sich dazu an Konzepten der Neoklassik, verbindet sie aber mit Bestandteilen aus der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie sowie der Rechts-, Wirtschafts- und Organisationstheorie und ist damit interdisziplinär angelegt. Die Ursprünge der Neuen Institutionenökonomik liegen in den Forschungsfeldern der Volkswirtschaftslehre. So beschäftigte sich der Begründer der Neuen Institutionenökonomik, *Coase*, mit der Existenz von Unternehmungen, die er auf Marktversagen zurückführte (vgl. *Coase* 1937, S. 386). Andere volkswirtschaftliche Fragestellungen betreffen die Theorie der Nationalökonomie, die Umweltökonomie sowie volkswirtschaftliche Systemvergleiche und Systemtransformationen. Nicht nur in der Volkswirtschaft, auch in zahlreichen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen lässt sich die Neue Institutionenökonomik als modelltheoretischer Erklärungsansatz verwenden. Abb. 1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Fragestellungen.

<i>Organisationslehre</i>	Zu den prominentesten Anwendungen gehört die Fragestellung nach der optimalen Arbeitsteilung und damit die Ermittlung des optimalen vertikalen Integrationsgrades. In den Bereich der Organisationstheorie gehören ebenso Ansätze zur Erklärung von Joint Ventures und anderen Kooperationsformen (vgl. <i>Krickx</i> 2000, S. 309).
<i>Finanzwirtschaft</i>	Hier steht die Erklärung von finanziellen Institutionen wie Banken, Versicherungen, Konkursordnungen und Sicherungsinstrumenten sowie die Auswahl geeigneter Finanzierungsinstrumente im Mittelpunkt (vgl. <i>Perriodon/Steiner</i> 1999, S. 512).
<i>Marketing</i>	Für die Analyse der Beziehung zum Abnehmer eignet sich sowohl die Transaktionskostentheorie als auch die Principal-Agent-Theorie. Auf ihrer Basis werden Distributionskanäle und Kontraktgestaltungen bezüglich ihrer Effizienz beurteilt (vgl. den Überblick bei <i>Hohberger</i> 2001, S. 17).
<i>Personalwirtschaft</i>	Insbesondere der Zweig der Principal-Agent-Theorie trägt zu neuen Erkenntnissen bei der Analyse und Gestaltung von Arbeitsverhältnissen bei (vgl. <i>Picot/Dietl</i> 1990, S. 182).
<i>Controlling</i>	Vor allem die Transaktionskostentheorie gilt als Ausgangspunkt für Weiterentwicklungen des betrieblichen Rechnungswesens z.B. in Form einer Transaktionskostenrechnung. Auch in anderen Bereichen finden die übrigen Ansätze Berücksichtigung (zum internationalen Controlling vgl. <i>Weber</i> 1991, S. 87; zum Performance Measurement <i>Gleich</i> 2001, S. 32).

Abb. 1: Anwendungsfelder der Neuen Institutionenökonomik in betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen

Der Begriff der Institution ist keineswegs auf rein ökonomische Institutionen beschränkt. Die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik finden außerhalb der Ökonomie insbesondere in Forschungsfeldern der Politik-, Sozial-, Geschichts- und Rechtswissenschaft ihre Anwendung (vgl. *Richter/Bindseil* 1995, S. 134).

Die Neue Institutionenökonomik stellt kein homogenes Theoriegebäude dar. Basierend auf den Annahmen der Neuen Institutionenökonomik entwickelten sich mehrere methodologisch verwandte Ansätze. Die drei Hauptströme darunter bilden die Property-Rights-Theorie, die Transaktionskostentheorie und die Principal-Agent-Theorie. Die Einbeziehung von menschlichem Verhalten in die theoretischen Prämissen der Neuen Institutionenökonomik stellt eine gravierende Neuerung und deutliche Abgrenzung zur Neoklassik dar. Dies steht in direkter Tradition einer verhaltensorientierten und angewandten Betriebswirtschaftslehre. Dazu trifft die Neue Institutionenökonomik verschiedene Annahmen:

- **Begrenzte Rationalität:** Den handelnden Subjekten wird zwar die Intention rationalen Verhaltens zugestanden. Eine vollständige Transparenz ist aber durch raum-zeitliche und inhaltliche Barrieren bzgl. Informationsmenge und -güte sowie Kapazitätsbeschränkungen der Subjekte hinsichtlich Wissen, Können, Zeit sowie Informationsverarbeitung unmöglich (vgl. *Williamson* 1990, S. 49). Das Verhalten der Akteure lässt sich aufgrund dieser unvollständigen Informationslage nicht mehr als inhaltlich rational sondern lediglich als verfahrensmäßige bzw. subjektive Rationalität bezeichnen.
- **Individuelle Nutzenmaximierung** bzw. Eigeninteresse in seiner stärksten Form des Opportunismus: Nutzenmaximierung beschränkt sich dabei nicht auf die Erzielung materieller Vorteile, wie z.B. Güterkonsum und Einkommen, sondern bezieht auch immaterielle Ziele, wie Prestige, Selbstverwirklichung oder Macht, mit ein (vgl. *Williamson* 1990, S. 54).
- Als weitere Annahmen werden noch die **Risikoneutralität** und der methodologische **Individualismus** angeführt (vgl. *Ebers/Gotsch* 1999, S. 225).

Die durch die begrenzte Rationalität entstehenden Defizite gegenüber objektiv rationalen Verhaltensweisen versuchen die Wirtschaftssubjekte durch die Bildung von Institutionen als Rationalitätssurrogate einzudämmen. Die Neue Institutionenökonomik ist insofern als Versuch zu werten, die Probleme, die durch solche Rationalitätslücken entstehen, zu systematisieren. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen daher Institutionen, deren Auswirkungen auf das Verhalten der Wirtschaftssubjekte betrachtet werden. Beispiele für solche Institutionen stellen Gesetze, Organisationsstrukturen und Verträge dar. Der Institutionenbegriff bleibt allerdings unscharf und abhängig vom Untersuchungsrahmen, meist liegt eine vertragstheoretische Perspektive zugrunde. So formuliert *Feldmann*: „Unter Institutionen werden Einrichtungen verstanden, die gleichartige, sich wiederholende Handlungen von Individuen und Beziehungen zwischen Individuen einer Gesellschaft formen“ (*Feldmann* 1995, S. 9). Damit ist der Anwendungsrahmen der Neuen Institutionenökonomik bewusst weit gefasst und lässt Raum für Anwendungen auch in anderen Forschungsfeldern (s.o.). In einem ökonomischen Verständnis werden die institutionellen Extremformen Eigenfertigung (=Unternehmung bzw. hierarchische Koordination) und Fremdbezug (=Markt) unterschieden, die den Koordinationsrahmen für den ökonomischen Austausch aufspannen.

4.2 Theoretische Ansätze

Property-Rights-Theorie

Durch das frei gestaltbare Verhalten im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik versucht die Property-Rights-Theorie eine Erklärung und Gestaltung aller durchsetzbaren Verhaltensbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren zu erreichen (vgl. *Feldmann* 1995, S. 46). Die Verhaltensvariabilität resultiert aus der Existenz von Gütern und den zu ihrer Nutzung gehörenden Handlungs- und Verfügungsrechten (Property-Rights). Im Mittelpunkt der

Analyse stehen Fragen der Spezifizierung, Entstehung und Verteilung der Verfügungsrechte und der aus einer bestimmten Verteilung resultierenden Anreizwirkungen für das Verhalten der Individuen und die Faktorallokation. Dabei lassen sich gegenstandsbezogene und personenbezogene Aspekte ausmachen. Diese legen zum einen fest, in welcher Weise ihr Inhaber legitimerweise über die Ressourcen verfügen kann, an denen er die Rechte innehat, und zum anderen grenzen sie die gegenseitigen Rechte der Individuen an dem Gut ab. Unter Rückgriff auf die Transaktionskosten (bei der Herausbildung, Zuordnung, Übertragung und Durchsetzung der Verfügungsrechte) und die auftretenden externen Effekte sollen (koordinations-)effiziente Property-Rights-Verteilungen ermittelt werden.

Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie behandelt die arbeitsteilige Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung, bei der ein Auftragnehmer (Agent) unter bestimmten Prämissen und mit bestimmten Entscheidungskompetenzen eine Aufgabe für einen Auftraggeber (Principal) ausführt (vgl. *Feldmann* 1995, S. 48). Principal-Agent-Beziehungen finden sich in nahezu allen betrieblichen Situationen, wobei die Rollenverteilung zwischen Principal und Agent nur situationsbedingt beurteilt werden kann und nicht dauerhaft festliegt. Das Ziel der Principal-Agent-Theorie besteht in der Beschreibung, Erklärung und ggf. Gestaltung einer institutionellen Auftragsbeziehung durch eine entsprechende Vertragsgestaltung. Die Principal-Agent-Theorie ist über die allgemeinen Prämissen der Neuen Institutionenökonomik hinaus durch weitere Verhaltensannahmen gekennzeichnet: (Verhaltens- und Entscheidungs-)Unsicherheit des Principal bzgl. des Agent, Informationsasymmetrie durch vermutliche „Spezialisierungsvorteile“ des Agent, divergierende Zielsetzungen durch unterschiedliche Nutzengrößen und unterschiedliche Risikopräferenzen und ihre Kompensation durch Vertragsgestaltung. Die aus den notwendigen Beziehungsaktivitäten resultierenden Kosten werden als Agency-Kosten (des Principals) bezeichnet. Sie umfassen nicht nur explizite Aktivitäten, sondern auch Schutzmaßnahmen zur Abwehr potenziell oder versteckt unkooperativen Verhaltens (sog. „Hidden ...“ Problematik). Ihre Minimierung dient als Effizienzkriterium für die Beziehungs- und Vertragsgestaltung. Anwendungsgebiete der Principal-Agent-Theorie liegen im Bereich der Verhaltenssteuerung und Gestaltung von Anreiz-, Informations- und Kommunikationssystemen.

Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich mit den vielfältigen Austauschbeziehungen, die zwischen den spezialisierten Akteuren arbeitsteiliger Wirtschaftssysteme bestehen. Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass die Allokation der Ressourcen über den Preismechanismus des Marktes mit spezifischen Kosten („cost of using the price mechanism“, *Coase* 1937, S. 390) verbunden ist. Die Null-Transaktionskosten-Welt der Neoklassik durch die Annahme des vollkommenen Marktes hört damit auf zu existieren. Institutionen stellen den Rahmen für die Abwicklung von Transaktionen dar und konstituieren sich aus diesen. *Williamson* spricht relativ unpräzise von einer Transaktion, wenn „ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg“ (*Williamson* 1990, S. 1) übertragen wird. Dieses Verständnis wird verschiedentlich präzisiert und als Prozess der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches dargestellt, wobei die Übertragung/Transformation von Verfügungsrechten an Gütern oder Leistungen im Mittelpunkt steht (vgl. *Ebers/Gotsch* 1999, S. 235). Die bei einer Transaktion anfallenden Kosten werden als Transaktionskosten bezeichnet. „Transaktionskosten umfassen alle Opfer und Nachteile, die von den Tausch-

partnern zur Verwirklichung des Leistungsaustausches zu tragen sind.“ (Picot/Dietl/Franck 1999, S. 67) Der Begriff der Transaktionskosten ist äußerst vielschichtig, da nicht nur monetär erfassbare Größen miteinbezogen werden, sondern auch schwer quantifizierbare Komponenten, wie Mühe, Zeit oder Ärger (vgl. Löchel 1995, S. 22). Die Transaktionskosten bilden den Maßstab zur Beurteilung und Auswahl der effizientesten institutionellen Koordinationsform. Sie stehen in einer Wechselbeziehung mit der Organisationsform und determinieren die Vielgestaltigkeit von Transaktionsbeziehungen.

Coase hat schon früh die Frage aufgeworfen „...why is not all production carried out by one big firm?“ (Coase 1937, S. 394) Sie leitet auf die Abgrenzung der Transaktionskosten nach ihrem Entstehungsort hin. Wie bereits dargestellt, ist eine Marktbenutzung generell mit Transaktionskosten verbunden. Allerdings finden Transaktionen nicht nur zwischen Unternehmungen, sondern auch innerhalb von Unternehmungen statt. Damit fallen auch für die unternehmungsinterne Koordination Kosten an (vgl. Abb. 2).

Institution	Markt	Unternehmungen	
Kostendefinition	Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten auf Märkten entstehen	Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten innerhalb von Unternehmen entstehen	Kosten, die direkt oder indirekt bei der Herstellung eines Gutes oder einer Dienstleistung anfallen
Kostenbetrachtung der Neuen Institutionenökonomik	Transaktionskosten i.e.S.	Organisationskosten	Produktionskosten
	Transaktionskosten i.w.S.		
	Gesamtkosten		
Kostenbetrachtung der Neoklassik	unberücksichtigt	ausschließlich Produktionskosten	

Abb. 2: Begriffs- und Kostenabgrenzung der Transaktionskostentheorie (vgl. Richter/Bindseil 1995, S. 136)

Trotz der scheinbar klaren Definitionen bleibt eine präzise Abgrenzung von Transaktions- und Produktionskosten schwierig. Konzeptionell sind die Unterschiede eindeutig, in der Praxis lassen sie sich aber durch die gegenseitigen Verknüpfungen von Leistungs- und Koordinationsprozessen nicht ebenso klar trennen. In der Regel wird daher ein weiter Transaktionskostenbegriff zugrundegelegt, der die Transaktionskosten aus der unternehmungsinternen Koordination (Organisationskosten) ebenso wie die aus der preislichen Koordination über den Markt (Transaktionskosten im engeren Sinne) unter dem Transaktionskostenbegriff subsumiert. Die Transaktionskosten umfassen dabei sowohl die direkten Kosten für den Ressourcenverbrauch und die damit verbundenen Risiken als auch die Opportunitätskosten. Damit kann die von Coase zitierte Frage, warum es überhaupt mehrere Unternehmungen gibt, dahingehend beantwortet werden, dass eine einzelne Unternehmung Transaktionen gemäß dem Prinzip der marginalen Substitution solange intern abwickelt, wie die (hierarchischen) internen Organisationskosten unter den Transaktionskosten im engeren Sinne (also zur marktlichen Koordination) liegen.

Ein wesentliches Theorieelement der Transaktionskostentheorie stellen die Einflussfaktoren auf die Transaktionskostenhöhe (sog. Determinanten) dar. Das von Williamson entwickelte Transaktionskostenmodell zur Systematisierung der Determinanten („Organizational Failure Framework“) hat inzwischen weite Verbreitung gefunden (vgl. Williamson 1975, S. 40). Darin werden insgesamt sechs Faktoren im Rahmen der Kategorien Humanfaktoren (be-

grenzte Rationalität und Opportunismus), Umweltfaktoren (Transaktionsatmosphäre) sowie transaktionsbezogene Determinanten (Unsicherheit, Komplexität und Spezifität) eingeführt, die die Höhe der Transaktionskosten in einer bestimmten institutionellen Koordinationsbeziehung determinieren (vgl. *Picot et al.* 2001, S. 51).

Zahlreiche Untersuchungen auf Basis der Transaktionskostentheorie bestätigen ihren hohen empirischen Gehalt, um komplexe Fragestellungen, insbesondere hinsichtlich einer Koordinationsbeziehung, transparenter zu gestalten und damit Entscheidungen systematisch aufzubereiten und zu unterstützen (vgl. den Überblick bei *Rindfleisch/Heide* 1997, S. 30).

5 Institutionenökonomisch fundierte Koordinationsgestaltung

Die bisherigen Ausführungen lieferten die theoretischen Grundlagen für eine institutionenökonomisch fundierte Koordinationsgestaltung. Dies fällt in den originären Aufgabenbereich des Controlling, das gleichzeitig Instrumente schaffen muss, um die theoretischen Erkenntnisse für eine praktische Anwendung nutzbar zu machen. Allerdings muss auch deutlich betont werden, dass durch konventionalistische Regelungen, Annahmen und Vereinfachungen die vorgestellten Instrumente sowohl von theoretischer wie auch praktischer Seite erheblich angreifbar sind. Nur solch „spekulative“ Arbeiten mit Hypothesencharakter können aber letztendlich eine fundamentale Ausweitung der wissenschaftlichen Erkenntnisse erzielen. Im Folgenden soll daher anhand eines Beispiels für den jeweiligen theoretischen Ansatz ein Instrument entworfen und in Grundzügen skizziert werden. Den Auftakt bildet die Konzeption einer Transaktionskostenrechnung, die eine Basis für vielfältige beziehungsbezogene Rechnungen darstellt. Anschließend wird die Budgetierung unter Gesichtspunkten der Principal-Agent-Theorie betrachtet. Den Abschluss bildet ein Ansatz zur Bewertung von Intellectual Capital auf Basis der Property-Rights-Theorie.

5.1 Transaktionskostenrechnung

Koordination findet immer zwischen zwei oder mehreren Beteiligten statt. Damit sind automatisch Beziehungen betroffen. Diese bilden ein Kernelement nicht nur des menschlichen Lebens, sondern auch der Ökonomie. Im Rahmen einer Transaktionskostenrechnung sollen die Kosten einer Beziehung erfasst werden, um ihre kostengünstige Gestaltung sowohl im Beziehungsverlauf als auch antizipativ zu ermöglichen. Die Art der Beziehung ist von untergeordneter Bedeutung und ermöglicht damit einen äußerst weiten Anwendungsrahmen einer Transaktionskostenrechnung. Bevorzugt wird ihre Anwendung im Rahmen von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen gefordert, da die damit erfassten Kosten ein explizites Auswahlkriterium für Lieferantenbeziehungen sind (vgl. *Stölzle* 1999, S. 48 und *Bogaschewsky* 1995, S. 168). In einer funktionalen Sichtweise verspricht aber auch die Verwendung zur Analyse von Kundenbeziehungen Vorteile, um hier eine kunden- und erfolgsorientierte Beziehungsgestaltung zu ermöglichen. Vom systemischen Blickwinkel aus ist der Anwendungsrahmen ebenfalls weit und erstreckt sich von unternehmensinternen Beziehungen bis zu wertschöpfungs- und wertkettenübergreifenden Koordinations- und Steuerungsproblemen. Auch hinsichtlich des Zeit- und Anwendungshorizontes sind die Einsatzmöglichkeiten vielfältig: Eine operative Transaktionskostenrechnung kann im Sinne eines Total Cost of Ownership Ansatzes die Möglichkeit zur Identifikation von Kostenreduktionspotenzialen

sowie zur adäquaten Preisbildung eröffnen; eine strategische Transaktionskostenrechnung kann qualitative Empfehlungen zur Auswahl und Segmentierung von Beziehungspartnern geben. Eine Transaktionskostenrechnung stellt somit ein nahezu universell einsetzbares Instrument im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Koordinations- und Beziehungsgestaltung dar.

Die Forderung nach Verwendung einer solchen Transaktionskostenrechnung durch das betriebliche Rechnungswesen existiert daher schon länger. Sie soll als Ergänzung zur traditionellen Kostenrechnung den Werteverzehr durch eine Transaktion (z.B. im Rahmen einer Koordinationsbeziehung) abbilden und damit eine präzise Analyse, Steuerung und Kontrolle im Bereich der Zusammenarbeit mit anderen Wirtschaftssubjekten ermöglichen. Die existierenden Konzeptionen (vgl. *Albach* 1988, S. 1143; *Pampel* 1993, S. 264; *Fröhling* 1994, S. 46; *Matje* 1996, S. 210) lehnen sich meist stark an das traditionelle betriebliche Rechnungswesen an und reduzieren damit die Transaktionskosten auf dessen Kostenverständnis. Transaktionskostenarten werden entsprechend durch die systematische Zusammenfassung originär buchhalterischer Kostenarten gebildet. Da auf eine Abbildung der Determinanten verzichtet wird, ist die Verknüpfung der Transaktionskostenrechnung mit theoriegeleiteten Aussagen nicht ohne weiteres möglich. Die Konzepte sind darüber hinaus bisher ausschließlich theoretischer Natur und verharren damit auf einer hohen Abstraktionsebene. Anwendungsprobleme im Rahmen einer Praxisausgestaltung werden nicht thematisiert. Eine Ausnahme bildet die Konzeption von *Hohberger*, der ein geschlossenes System einer transaktionsorientierten Kostenrechnung entwickelt hat (vgl. *Hohberger* 2001, S. 55). Dazu erweitert er das betriebliche Kontenschema um zwölf Transaktionskostenarten. Ein solch erheblicher Eingriff in das betriebliche Rechnungswesen lässt die Anwendung allerdings fraglich erscheinen und führt dazu, dass operative Umsetzungsaspekte die theorieorientierte Gestaltung dominieren.

Zur besseren Bewertung der einzelnen Transaktionen wurden, basierend auf den Arbeiten von *Williamson*, verschiedene Systematisierungen der Transaktionskosten geschaffen. Die „klassischen“ Systematisierungen (nach Phasen bzw. Determinanten) der Transaktionskosten stehen in einem weitestgehend unabhängigen, nicht-hierarchischen und nicht-überschneidungsfreien Zusammenhang. Die Wahl der jeweils zugrundegelegten Perspektive hat also auch erheblichen Einfluss auf den Gegenstand - und folgerichtig auch auf die Höhe - der Transaktionskosten. Dies stellt einen unbefriedigenden Zustand für betriebswirtschaftliche Anwendungen dar. Ohne die Verknüpfung (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung) und Aufgabenteilung (Erfassung, Verteilung, Kalkulation) der drei Teilsysteme der traditionellen Kostenrechnung (vgl. *Schweitzer/Küpper* 1998, S. 63) in die Transaktionskostenrechnung direkt zu übernehmen, können dennoch mögliche Systematisierungen aus den grundlegenden Fragestellungen abgeleitet werden:

- **Welche Kosten entstehen? (Kostenartenrechnung)**
Die Frage nach der Kostenart leitet bei den Transaktionskosten zu einer verrichtungsbezogenen Differenzierung über und impliziert gleichzeitig eine zeitliche Systematisierung. Hier werden die Transaktionsphasen Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung unterschieden (vgl. stellv. *Picot* 1991, S. 344).
- **Wo entstehen die Kosten? (Kostenstellenrechnung)**
Die Frage nach dem Ort der Kostenentstehung wird in der Transaktionskostentheorie recht pauschal mit „unternehmensintern oder -extern“ beantwortet (vgl. *Picot et al.* 1989, S. 381).

- **Wofür entstehen die Kosten? (Kostenträgerstückrechnung)**
 Die Frage nach der Kostenverwendung macht aus Sicht der Transaktionskostentheorie die Transaktion selbst zur Analyseeinheit mit eigenständigem Kostenträgercharakter, analog z.B. zu Produkten, Aufträgen, Kunden oder Aktivitäten (vgl. Fröhling 1994, S. 48). Neben der Transaktion als Ganzem können auch einzelne (Teil-)Leistungen als Kostenträger dienen, daher wird hier der Begriff der transaktionalen Koordinationsleistung vorgeschlagen.
- **Wodurch entstehen die Kosten? („Kostenursachenrechnung“)**
 Zusätzlich besteht aufgrund der theoretischen Aussagen der Transaktionskostentheorie die Möglichkeit, nach den die Transaktionskosten verursachenden Faktoren zu fragen. Die auf den Determinanten basierende Kategorisierung der Transaktionskosten gliedert folglich nach dem kausalen Ursprung der Transaktionskosten. Da auch theorieimmanente Prämissen berücksichtigt werden, soll hier die Bezeichnung transaktionsrelevante Faktoren Verwendung finden.

Die Gliederung nach dem Entstehungsort wirft weder besondere Schwierigkeiten auf noch verspricht sie neue Einblicke in die Transaktionskostenstruktur. Daher kann auf eine solche Systematisierung verzichtet werden. In Anlehnung an die Systematik der Kostenrechnung umfasst eine Transaktionskostenrechnung damit die nicht-hierarchisch verknüpften Systematisierungen nach Phasen, transaktionsrelevanten Faktoren und transaktionalen Koordinationsleistungen (vgl. Abb. 3). Sie umfassen jeweils sämtliche Transaktionskosten und bieten damit neben der Identität der Perspektiven bzgl. der Höhe die umfassendsten Auswertungsmöglichkeiten bzgl. des Inhalts.

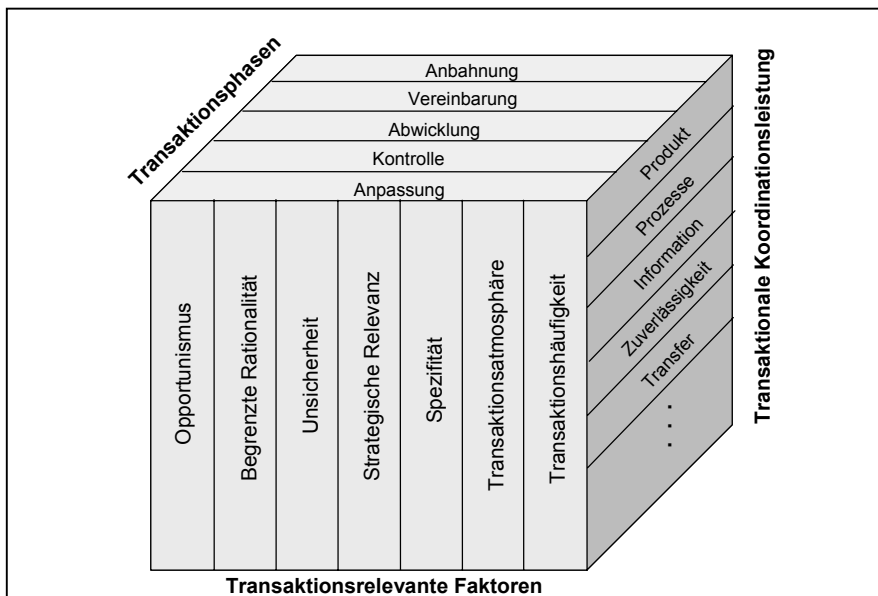


Abb. 3: Systematisierungen der Transaktionskosten nach Transaktionsphasen, transaktionsrelevanten Faktoren und transaktionalen Koordinationsleistungen

Zur Operationalisierung wird ein zweigeteiltes Vorgehen vorgeschlagen: Basierend auf dem traditionellen Rechnungswesen werden im Rahmen einer beziehungsphasenorientierten Systematik Transaktionskosten ermittelt (sinnvollerweise basierend auf den Informationen

aus einer prozessorientierten Kostenrechnung), die ergänzt werden um qualitative Bewertungen aus einem Fragenkatalog hinsichtlich transaktionskostenrelevanter Faktoren. Ein additiv zu bildender Index aggregiert die Messwerte und bildet so die nicht-monetären Bestandteile der Transaktionskosten ab. Er bietet zusätzlich zum monetären Vergleich einen Anhaltspunkt dafür, welche Koordinationsform (hierarchisch oder marktlich) geeigneter ist. Damit können auch Fragestellungen hinsichtlich Fertigungstiefe und Kernkompetenzen auf Basis transaktionskostentheoretischer Überlegungen geklärt werden (vgl. *Arnold* 2000, S. 25).

5.2 Budgetierung unter Berücksichtigung von Agency-Kosten

Die Budgetierung gehört zu den zentralen Controllinginstrumenten. Sie soll als Subsystem des Planungssystems die Entscheidungseinheiten formalzielorientiert koordinieren und durch wertmäßige Vorgaben lenken. Der Begriff der Budgetierung umfasst die Aufstellung, Verabschiedung, Kontrolle und Abweichungsanalyse von Budgets. Durch die Vorgabefunktion von Budgets können die Erwartungen der Unternehmensleitung objektiv nachvollziehbar festgelegt werden und damit der Erfolgsbeitrag eines jeden Verantwortlichen definiert werden, wodurch ein Beurteilungsmaßstab entsteht. Würde eine symmetrische, vollkommene und unverzögerte Informationsverteilung über die klassischen Produktionsfunktionen in der gesamten Unternehmung vorliegen, wäre eine rein hierarchische Top-Down-Budgetierung ausreichend. Eine Beteiligung untergeordneter Bereiche würde lediglich unter motivatorischen Gesichtspunkten erfolgen. Dass diese Annahmen unrealistisch sind, zeigt die Unternehmungspraxis deutlich. Vielmehr wird von bestimmten Verhaltensannahmen ausgegangen, die die Koordination determinieren (vgl. *Ewert/Wagenhofer* 1997, S. 452). Genau solche Verhaltensannahmen und -überlegungen analysiert auch die Neue Institutionenökonomik. Es kann davon ausgegangen werden, dass die jeweiligen Bereichsleiter ein nicht unerhebliches Eigeninteresse haben und erheblich mehr Informationen über die eigenen Bereiche als die Zentrale besitzen. Damit ergibt sich ein asymmetrischer Informationszustand und die Situation eines Principal-Agent-Verhältnisses (vgl. *Horváth* 1998, S. 12 und *Ballwieser* 1991, S. 101). Die Zentrale hat ein Interesse an der Einbeziehung dieses Wissens (zur Koordination der Bereiche und realistischen Formulierung der Budgets) und verfügt nur über unvollkommene Informationen, während die Bereichsleiter Informationen nur bedingt weitergeben und (damit) eigene Ziele verfolgen (vgl. *Schiller* 2001, S. 4). Im Sinne einer Gesamtbetrachtung können sich so Verteilungen ergeben, die eine suboptimale Koordination von Produktionsfunktionen, Mengen und Bereichen bewirken. Grundlegende Lösungsansätze bzw. Steuerungsmechanismen der Principal-Agent-Theorie zielen auf eine Verhaltensbeeinflussung ab: Einerseits kann diese durch die Schaffung von Anreizen für den Agenten (Incentives) und andererseits durch das Beobachten seiner Handlungen (Monitoring) erfolgen.

Eine Möglichkeit im Rahmen der Anreizgestaltung bietet eine anreizverträgliche Vertragsgestaltung (Incentive Contracting) durch flexible Entlohnungssysteme, bei denen variable Gehaltsanteile an Plan- und/oder Ist-Größen gekoppelt werden (vgl. zu einer institutionenökonomisch fundierten Gestaltung bspw. *Kah* 1994, S. 41; *Ewert* 1992, S. 284 oder *Pfaff/Zweifel* 1998, S. 188). Mit diesem Aspekt sind jedoch auch Risiken verbunden: So kann ein kurzfristig orientiertes Gewinndenken gefördert und ein „budget wasting“ (durch Orientierung der Neuvergabe an Budgets der Vorperiode) unterstützt werden. Um dem zu begegnen und eine effektive Koordination sicherzustellen, werden verschiedene Ansätze zur Gestaltung der Anreizsysteme diskutiert: Profit-Sharing, *Weitzman*-Schema und *Groves*-

Schema (vgl. Arbeitskreis „Finanzierung“ der Schmalenbach-Gesellschaft 1994, S. 908). Beim Profit-Sharing soll durch eine Verteilung des Gesamtergebnisses auf die Bereichsleiter sichergestellt werden, dass alle Bereichsleiter sich zielkonform verhalten, da sich eine Senkung des Unternehmungsergebnisses ebenfalls auf alle auswirkt. Dies funktioniert allerdings nur, wenn alle Beteiligten offen kommunizieren. Die Situation ist grundsätzlich mit dem spieltheoretisch fundierten Gefangenen-Dilemma vergleichbar. Verschiedene Schemata stellen eine Alternative dar, indem für die Prämie die Plan- und Istergebnisse des eigenen Bereichs (Weitzman-Schema) und ggf. die geplanten Ergebnisse/Gewinne der anderen Bereiche (Groves-Schema) miteinbezogen werden. Allerdings spielen hier auch Faktoren eine Rolle, die nicht von den Handelnden selbst beeinflusst werden können, was die Steuerungs- und Anreizwirkung in bestimmten Konstellationen konterkarieren kann. Daraus kann ebenfalls eine suboptimale Koordination und ein Motivationsproblem resultieren. Im Rahmen der normativen Agency-Theorie werden zur Lösung solcher Probleme formal-analytische Entscheidungs- und Optimierungsmodelle eingesetzt. Durch Verwendung verschiedener Nutzenfunktionen kann damit eine Abwägung zwischen den verschiedenen Ineffizienzen getroffen werden (Verlustvermeidung, Adverse Selection, Moral Hazard).

Im Rahmen der auf dem Monitoring basierenden Lösungsansätze gewinnt die Analyse der Informationsasymmetrie eine große Bedeutung (vgl. Weißenberger 1997, S. 46). In der Tradition einer positiven (deskriptiv orientierten) Principal-Agent-Theorie soll darauf basierend ein Entwurf zur Beschreibung und Erklärung in der Realität beobachtbarer Phänomene abgeleitet werden. Um eine Operationalisierung zu ermöglichen, sollen die Kategorien der Informationsasymmetrie einen Ausgangspunkt bilden (vgl. Abb. 4).

	Erklärung	Problem-bewältigung	Operationalisierung
Hidden Characteristics	Dem Prinzipal vor Vertragsabschluss nicht bekannte Eigenschaften des Agent (z.B. Qualifikation, Risikoneigung, Arbeitsaversion, Geldaffinität)	Signaling	Aufwand für allgemeine Kommunikationsvorgänge/ Treffen seitens der Bereichsleiter
		Screening	Informationssammlungsaufwand der Zentrale über relevante Qualitätsmerkmale der Bereichsleiter und ihrer Leistung
		Interessenangleichung	Aufwand für gemeinsame Treffen
Differenzierungsgrad des Budgetierungsprozesses			
Hidden Action/Information	Vom Principal nicht (sicher) beobachtbare Handlungen oder Informationen des Agent nach Vertragsabschluss (inbes. sein Anstrengungsniveau).	Monitoring i.e.S.	Aufwand für Einzelaktivitäten zur Sicherstellung der Budgetqualität (Zero Based Budgeting, Prüfungen etc.)
			Anteiliger Aufwand zur Installation und Aufrechterhaltung der Kosten- und Leistungsrechnung
Hidden Intention	Vom Principal nicht abzuschätzende Absichten des Agent zur Ausnutzung bestehender Abhängigkeiten	Sicherheiten	Entfall von Prämien Konventionalstrafen Kompensationszahlungen

Abb. 4: Operationalisierung der Agency-Kosten für die Budgetierung

Basierend auf einem solchen Schema kann der Koordinationsaufwand operationalisiert und quantifiziert werden. Damit können Ansatzpunkte für eine Senkung identifiziert und die kostengünstigste Alternative ermittelt werden. Unter Rückgriff auf die in Kapitel 5.1 vorgestellte Transaktionskostenrechnung können die einzelnen Operationalisierungen monetär

quantifiziert werden (vgl. nochmals Abb. 4). Eine Prozesskostenrechnung in den indirekten Bereichen bildet dazu eine mögliche Ausgangsbasis.

Als Reaktion auf die potenziellen Ineffizienzen und den erhebliche Kosten verursachenden Planungs- und Koordinationsprozess der Budgetierung wird verstärkt nach Alternativlösungen gesucht. Eine konsequente Alternative ist hier der weitestgehende Verzicht auf Budgets bzw. die Flexibilisierung und verstärkte Autonomiezuweisung (vgl. *Grevelius* 2001, S. 443; zur Thematik des Beyond Budgeting vgl. *Fraser/Hope* 2001, S. 437). Institutionenökonomisch kann dies mit einem offenen Delegationsversagen erklärt werden. Allerdings werden dadurch die verhaltensinduzierten Probleme keineswegs vollständig aufgehoben. Zum Teil entfallen sie, zum Teil werden sie allerdings auch nur verlagert. So verliert der Bereich der Hidden Information/Action auf der formalen Ebene erheblich an Bedeutung. Um die zielorientierte Koordination allerdings weiterhin sicherzustellen, müssen dennoch diesbezügliche Maßnahmen umgesetzt werden, die dann auf informelle Ebenen verlagert werden. Institutionenökonomisch findet dadurch ein Wechsel des Lösungsansatzes vom (formalen) Monitoring zur (informellen) Anreizgestaltung statt.

5.3 Property-Rights zur Bewertung von Intangible Assets

Mit der Informationsgesellschaft verändern sich Ressourcenbedeutung und -nutzung gravierend. Der gesamte Bereich des nicht-materiellen Vermögens (Intangible Assets, Intangibles) gewinnt eine überragende Bedeutung. Wissen, Beziehungen, Image und Information werden zu zentralen Faktoren, sofern sie in für eine Unternehmung nutzbringende Werte umgewandelt werden können. Diese determinieren nicht nur den Wert der Unternehmung, sondern auch ihre Attraktivität und damit das Potenzial, durch die Akquisition der besten Ressourcen weiter zu wachsen. Neben den personenbezogenen (dynamischen) Aspekten treten in einer formalen Analyse auch technische (statische) Aspekte hinzu. Intangibles umfassen damit sowohl das „geistige Potenzial“ der Mitarbeiter und das (vergängliche) Image als auch die reproduzierbaren und formalisierten Wissensressourcen der Unternehmung (Erfindungen, Ideen, Patente etc.; vgl. bspw. *Stewart* 1997). Die Bewertung dieser Ressourcen steht im Interesse der externen Kapitalgeber, um Aufschluss über den „Goodwill“ zu erhalten. Dazu existieren verschiedene Verfahren: Marktwert-Buchwert-Relationen, *Tobin's q*, Calculated Intangible Value etc. (vgl. den Überblick bei *North* 1999, S. 189ff.). Für die interne Unternehmensführung stellt eine Bewertung einerseits wichtige Informationen zur bereichsübergreifenden Koordination bereit, um wertgenerierende Bereiche zu identifizieren. Andererseits kann nur so der Transformationsaspekt von personengebundenem in explizites, für die Unternehmung langfristig wertschaffendes Wissen beurteilt werden und Maßnahmen für einen entsprechenden zielgerichteten Koordinationsprozess ergriffen werden.

Zur institutionenökonomischen Fundierung dieses Transformationsprozesses soll auf den Zweig der Property-Rights-Theorie zurückgegriffen werden, der sich mit den Handlungs- und Verfügungsrechten an einem Gut beschäftigt. Präzisiert man den Begriff des Gutes auf die spezielle Ressource Intangibles, so können unter Nutzung transaktionskostentheoretischer Aussagen die Verfügungsrechte bewertet werden (vgl. Abb. 5). Die Property-Rights-Theorie differenziert die Art eines Verfügungsrechtes weiter (vgl. *Picot et al.* 2001, S. 47) in:

- Rechte, die die Nutzung eines Gutes betreffen (*usus*),
- Rechte, Form und Substanz des Gutes zu verändern (*abusus*),

- Rechte, sich die aus dem Gut zu ziehenden Gewinne anzueignen, bzw. die Verpflichtung, die aus der Nutzung des Gutes resultierenden Verluste zu tragen (*usus fructus*) und
- Rechte, das Gut an Dritte zu veräußern (Kapitalisierungs- bzw. Liquidationsrecht).

Die umfassendsten Nutzungsrechte stehen demjenigen zu, der alle Verfügungsrechte an einem Gut hält. Beispielsweise hängt der Wert einer Idee nicht nur von ihrer Güte und Wirksamkeit ab, sondern wird entscheidend beeinflusst von Nutzungsrechten und der Fähigkeit, sie selbst umzusetzen. Eine Verdünnung der Verfügungsrechte kann erfolgen durch die Verteilung der einzelnen Verfügungsrechtsarten auf mehrere Personen oder die unvollständige Existenz bzw. den unvollständigen Besitz aller Rechte. Der Erwerb der Verfügungsrechte und ihre Durchsetzung sind mit Kosten verbunden, die ebenfalls als Transaktionskosten (zur Herausbildung, Zuordnung, Durchsetzung und Übertragung der Verfügungsrechte) bezeichnet werden (vgl. *Theuvsen 1997, S. 977*). Grundsätzlich dienen sie in Verbindung mit der Beurteilung externer Effekte als Effizienzkriterium zur Beurteilung und Auswahl alternativer Property-Rights-Verteilungen. Von diesen Verteilungen gehen bestimmte Anreizwirkungen auf das Verhalten von Individuen aus: Der Wert von Verfügungsrechten (hier: Intangibles) bestimmt die Handlungsmotivation und stellt damit einen Ansatzpunkt der Koordination dar. Eine wesentliche Aufgabe von Verfügungsrechten besteht entsprechend darin, personenbezogene Entscheidungsräume abzugrenzen und ergebnisorientierte Entscheidungsfolgen zuzuordnen. Die Koordination durch Verfügungs- und Kompetenzregelungen hat hier das entsprechende Umfeld zu schaffen. Falls die betroffenen Akteure negative Veränderungen ihrer Anreiz-Beitrags-Verhältnisse antizipieren, können Adverse Selection-Effekte auftreten. Intern kann so eine Abwanderung innovationsträchtigen Humankapitals und extern eine Verkürzung der Kapitaleinlagen erklärt werden. Mögliche Präventivmaßnahmen sind die Delegation von Verfügungsrechten, die Schaffung entsprechender Organisationsstrukturen und nicht zuletzt die Gestaltung der Koordinationsstrukturen.

Basierend auf der Differenzierung der Property-Rights können verschiedene Vermögenskategorien unterschieden werden (vgl. Abb. 5). Sie stellen einen Bezugsrahmen für den Übergang von Intangible Assets zu realisierbaren Wertgenerierungspotenzialen dar. Eine Orientierung zum Management des Transformationsprozesses kann auch die Kategorisierung der Transaktionskosten liefern: Über Herausbildung und Zuordnung von Intangible Assets kann erst eine Durchsetzung und Übertragung und damit eine Realisierung des Wertes erfolgen. Die koordinationsbezogenen Transaktionskosten können ebenfalls in Anlehnung an die bereits dargestellte Transaktionskostenrechnung und unter Rückgriff auf die Kategorisierung operationalisiert werden. Dazu werden die Transaktionskosten in den in Abb. 5 dargestellten Kategorien erhoben. Für jede der Kategorien kann dann eine separate Transaktionskostenrechnung in den drei Systematisierungsdimensionen von Abb. 3 durchgeführt werden, die zu einem monetären Wert, ggf. ergänzt um eine qualitative Bewertung, führt. Diese Informationen können für das Management und den Transformationsprozess zu kapitalisierbaren Rechten genutzt werden.

Nicht immer können die so entstandenen Verfügungsrechte direkt kapitalisiert werden (Bsp. Geschäftsprozesse), sie bilden allerdings die Ausgangsbasis für eine Wertgenerierung. Auf dieser finalen Stufe stehen sie direkt für Angebote an Kunden zur Verfügung und können damit mit Preisinformationen versehen werden. Entsprechend kann der Wertbeitrag zum Unternehmungswert direkt beziffert werden.

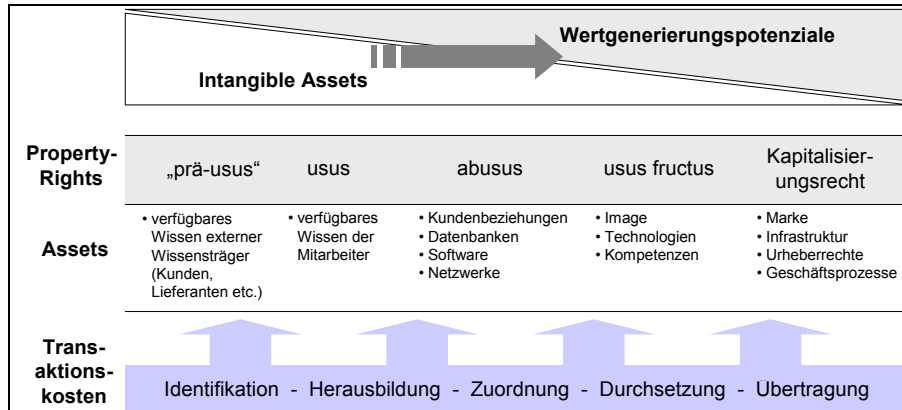


Abb. 5: Kategorisierung, Bewertung und Transformation von Intangible Assets

6 Fazit

Die Anwendung von Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik zur Lösung koordinations-spezifischer Gestaltungsprobleme des Controlling ermöglicht die Generierung neuer Einsichten. Dies betrifft sowohl eine horizontale Erweiterung der Gestaltungsansätze um bisher nicht oder nur wenig betrachtete Alternativen im Sinne eines „Know-what“ als auch die vertikale Fundierung der Wirkungsweise bereits bekannter Lösungsansätze im Sinne eines „Know-how“. Hervorzuheben sind hier primär die methodischen Einsichten und die darauf aufbauend theoretisch fundierte und methodisch stringente Ausgestaltung von Lösungen. Die Anwendung einer solchen Such- und Lösungsstruktur als Ordnungsrahmen ermöglicht die umfassende Berücksichtigung von Einzelproblemen und individuellen Positionen. Gerade die Integration von verhaltensorientierten Annahmen bei der Ausgestaltung der Koordination ist hier von großem Nutzen, da nur so Koordinationsverfahren wirksam implementiert werden können. Der weitgesteckte Rahmen der Neuen Institutionenökonomik mit den drei wesentlichen Ansätzen der Property-Rights-, Principal-Agent- und Transaktionskostentheorie eröffnet und erfordert hier eine situationsadäquate Auswahl und Anwendung eines Ansatzes auf die jeweilige Problemstellung.

Eine Systemgestaltung kann nur so gut sein wie der Grad ihrer Umsetzung es erlaubt. Da es sich bei Koordinationsproblemen immer um Interaktionen zwischen Individuen handelt, ist eine entsprechende Organisationsgestaltung von zentraler Bedeutung. Die Anwendung der Neuen Institutionenökonomik eröffnet hier auch die Möglichkeit zu einer Integration bisher nebeneinander stehender Einzelaussagen unter Steigerung von Erklärungskraft und Anwendungsbezug. Dies betrifft auf einer hohen Abstraktionsebene die Verknüpfung von Organisationsentscheidungen mit der Instrumentenausgestaltung und -ausdifferenzierung. Konkrete Ansätze für die konzeptionelle Umsetzung einer solchen (wertorientierten) Verbindung wurden für die Gestaltungsbereiche Transaktionskosten-/Beziehungsrechnung, Intangible Assets und Budgetierung vorgeschlagen.

Die Neue Institutionenökonomik stellt einen vielversprechenden Ansatz zur Gestaltung effizienter Strukturen und Instrumente dar. Das Controlling sollte dies im Rahmen seiner Koordinationsaufgaben nutzen, um neben der effektiven Führungsunterstützung auch die

Effizienz des Methodeneinsatzes sicherzustellen. Durch die Vielzahl der Informationsgeber, -empfänger und Instrumente ergibt sich ein äußerst vielgestaltiger Forschungsbedarf bei der Kombination von (institutionenökonomischer) Theorie und (betriebswirtschaftlicher) Teildisziplin. Aus modellbasierten Lösungen können auch Aussagen zur theoretischen Fundierung des Controlling abgeleitet werden. Damit ergibt sich die Möglichkeit, nicht nur das Begriffsverständnis (in beiden Forschungsrichtungen!) weiterzuentwickeln, sondern auch die Aufgabenbereiche und Lösungsmethoden permanent zu aktualisieren. Eine solche gegenseitige Inspiration von theoretischer Institutionenökonomik und praxisorientiertem Controlling kann für beide Disziplinen nutzbringende Erkenntnisse generieren.

7 Literatur

- Albach, H.* (1988), Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 58. Jg., 1988, Nr. 11, S. 1143-1170.
- Arbeitskreis „Finanzierung“ der Schmalenbach-Gesellschaft Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.* (1994), Investitions-Controlling - Zum Problem der Informationsverzerrung bei Investitionsentscheidungen in dezentralisierten Unternehmen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*, 46. Jg., 1994, Nr. 11, S. 899-923.
- Arnold, U.* (2000), New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept, in: *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6. Jg., 2000, Nr. 1, S. 23-29.
- Ballwieser, W.* (1991), Das Rechnungswesen im Lichte ökonomischer Theorie, in: *Ordelheide, D., Rudolph, B. und Büsselmann, E.* (Hrsg., 1991), S. 97-124.
- Bea, F.X. und Göbel, E.* (1999), *Organisation*, Stuttgart 1999.
- Beuermann, G.* (1993), Spieltheorie und Betriebswirtschaftslehre, in: *Wittmann, W.* (Hrsg., 1993), Sp. 3929-3940.
- Bogaschewsky, R.* (1995), Vertikale Kooperationen - Erläuterungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketing, in: *Kaas, K.P.* (Hrsg., 1995), S. 159-177.
- Chmielewicz, K.* (1994), *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft*, 3. Aufl., Stuttgart 1994.
- Chwolka, A.* (1996), *Controlling als ökonomische Institution - Eine agency-theoretische Analyse*, Heidelberg 1996.
- Coase, R.H.* (1937), The nature of the firm, in: *Economica*, 4. Jg., 1937, Nr. 13, S. 386-405.
- Ebers, M.* (1992), Organisationstheorie, situative, in: *Frese, E.* (Hrsg., 1992), Sp. 1817-1838.
- Ebers, M. und Gotsch, W.* (1999), Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: *Kieser, A.* (Hrsg., 1999), S. 199-251.

- Ewert, R.* (1992), Controlling, Interessenkonflikte und asymmetrische Information, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), 44. Jg., 1992, Nr.4, S. 277-303.
- Ewert, R. und Wagenhofer, A.* (1997), Interne Unternehmensrechnung, 3. Aufl., Berlin 1997.
- Fandel, G.* (1989), Spieltheorie, in: *Szyperski, N.* (Hrsg., 1989), Sp. 1809-1816.
- Feldmann, H.* (1995), Eine institutionalistische Revolution? Zur dogmentheoretischen Bedeutung der modernen Institutionenökonomik, Berlin 1995.
- Fraser, R. und Hope, J.* (2001), Beyond Budgeting, in: Controlling, 13. Jg., 2001, Nr. 8/9, S. 437-442.
- Frese, E.* (Hrsg., 1992), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992.
- Fröhling, O.* (1994), Dynamisches Kostenmanagement, München 1994.
- Gleich, R.* (2001), Das System des Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München 2001.
- Grevelius, S.* (2001), Thirty successful years without budget, in: Controlling, 13. Jg., 2001, Nr. 8/9, S. 443-446.
- Hakansson, H.* (1987), Industrial Technological Development - A Network Approach, London 1987.
- Hohberger, S.* (2001), Operationalisierung der Transaktionskostentheorie im Controlling, Wiesbaden 2001.
- Horváth, P.* (1998), Neuere Entwicklungen im Controlling, in: *Lachnit, L., Lange, C. und Palloks, M.* (Hrsg., 1998), S. 3-18.
- Horváth, P.* (2001), Controlling, 8. Aufl., München 2001.
- Kaas, K.P.* (Hrsg. 1995), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: ZfbF Sonderheft 35, Düsseldorf 1995.
- Kah, A.* (1994), Profitcenter-Steuerung, Ein Beitrag zur theoretischen Fundierung des Controlling anhand des Principal-Agent-Ansatzes, Stuttgart 1994.
- Kieser, A.* (Hrsg., 1999), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart 1999.
- Krickx, G.A.* (2000), The Relationship Between Uncertainty and Vertical Integration, in: International Journal of Organization Analysis, 8. Jg., 2000, Nr. 3, S. 309-329.
- Lachnit, L., Lange, C. und Palloks, M.* (Hrsg., 1998), Zukunftsfähiges Controlling, Prof. Dr. *Thomas Reichmann* zum 60. Geburtstag, München 1998.
- Lamnek, S.* (1995), Qualitative Sozialforschung, Bd. 1, Methodologie, 3. Aufl., Weinheim 1995.
- Löchel, H.* (1995), Institutionen, Transaktionskosten und wirtschaftliche Entwicklung: Ein Beitrag zur Neuen Institutionenökonomik und zur Theorie von *Douglas C. North*, Berlin 1995.
- Matje, A.* (1996), Kostenorientiertes Transaktionscontrolling: Konzeptioneller Rahmen und Grundlagen für die Umsetzung, Wiesbaden 1996.
- North, K.* (1999), Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.

- Ordelheide, D., Rudolph, B. und Büsselmann, E.* (Hrsg., 1991), Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart 1991.
- Pampel, J.* (1993), Kooperation mit Zulieferern, Wiesbaden 1993.
- Perridon, L. und Steiner, M.* (1999), Finanzwirtschaft der Unternehmung, 10. Aufl., München 1999.
- Pfaff, D.* (1995), Kostenrechnung, Verhaltenssteuerung und Controlling, in: Die Unternehmung, 49. Jg., 1995, Nr. 6, S. 437-455.
- Pfaff, D. und Zweifel, P.* (1998), Die Principal-Agent Theorie: Ein fruchtbarer Beitrag der Wirtschaftstheorie zur Praxis, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 27. Jg., 1998, Nr. 4, S. 184-190.
- Pfeffer, J. und Salancik G.R.* (1978), The External Control of Organizations - a Ressource Dependence Perspective, New York 1978.
- Picot, A.* (1991), Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 43. Jg., 1991, Nr. 4, S. 336-357.
- Picot, A. und Dielt, H.* (1990), Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 19. Jg., 1990, Nr. 4, S. 178-184.
- Picot, A., Dielt, H. und Franck, E.* (1999), Organisation: Eine ökonomische Perspektive, 2. Aufl., Stuttgart 1999.
- Picot, A., Reichwald, R. und Wigand, R.T.* (2001), Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 4. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Picot, A., Schneider, D. und Laub, U.* (1989): Transaktionskosten und innovative Unternehmungsgründung. Eine empirische Analyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 41. Jg., 1989, Nr. 5, S. 358- 387.
- Porter, M.E.* (1981), The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: Academy of Management Journal, 6. Jg., 1981, Nr. 4, S. 609-620.
- Richter, R. und Bindseil, U.* (1995), Neue Institutionenökonomik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 24. Jg., 1995, Nr. 3, S. 132-140.
- Richter, R. und Furubotn, E.G.* (1999), Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Tübingen 1999.
- Rindfleisch, A. und Heide J.B.* (1997), Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications, in: Journal of Marketing, 61. Jg., 1997, Nr. 4, S. 30-54.
- Scherer, A.G. und Beyer, R.* (1998), Der Konfigurationsansatz im Strategischen Management - Rekonstruktion und Kritik, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 58. Jg., 1998, Nr. 3, S. 332-347.
- Schiller, U.* (2001), Vom Nutzen (un-)informierter Agenten: Eine informationsökonomische Betrachtung des Controllings, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 53. Jg., 2001, Nr. 2, S. 3-19.
- Schneider, D.* (1985), Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die „Markt oder Unternehmung“-Diskussion, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 55. Jg., 1985, Nr. 12, S. 1237-1254.

- Schneider, D.* (2001), Der Unternehmer - eine Leerstelle in der Theorie der Unternehmung?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Ergänzungsheft 4/2001: Theorie der Unternehmung, S. 1-19.
- Schnell, R., Hill, P.B., und Esser, E.* (1999), Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München 1999.
- Schweitzer, M. und Küpper, H.-U.* (1997), Produktions- und Kostentheorie, 2. Aufl., Wiesbaden 1997.
- Schweitzer, M. und Küpper H.-U.* (1998), Systeme der Kosten und Erlösrechnung, 7. Aufl., München 1998.
- Stewart, T.A.* (1997), Intellectual Capital, New York 1997.
- Stölzle, W.* (1999), Industrial Relationships, München 1999.
- Sydow, J.* (1992), Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992.
- Szyperski, N.* (Hrsg., 1989), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989.
- Theuvsen, L.* (1997), Interne Organisation und Transaktionskostenansatz, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 67. Jg., 1997, Nr. 9, S. 971-996.
- Ulrich, H.* (1970), Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern 1970.
- Weber, J.* (1991), Controlling im internationalen Unternehmen: Effizienzsteigerung durch Transaktionskostenorientierung, München 1991.
- Weißberger, B.E.* (1997), Die Informationsbeziehung zwischen Management und Rechnungswesen: Analyse institutionaler Koordination, Wiesbaden 1997.
- Welge, M. und Al-Laham, A.* (1999): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess – Implementierung, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Williamson, O.E.* (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York 1975.
- Williamson, O.E.* (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990.
- Wittmann, W.* (Hrsg., 1993), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1993