

Personalpolitik als **Unternehmensbestandteil**

→ daher zunächst Unternehmensanalyse

→ zunächst Marktanalyse

Ein-Mann-Unternehmen → noch kein Personalwesen erforderlich

## Drei Aspekte

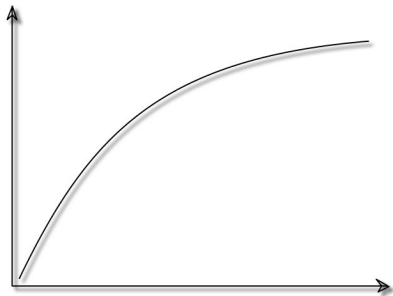
- Existenz
- Abgrenzung/Umfang
  - Internalisierung vs. Märkte
  - Leistungstiefe → vertikale Diversifikation
- Struktur

## Fragen zum Marktgleichgewicht

- Funktionsweise → Wohlfahrtstheorem
- Existenz
- Gleichgewicht  
Bed.: für jedes Gut gibt es einen Markt bzw. jedes Gut wird am Markt gehandelt
- Effizienz  
Bed.: vollständige Informationen über Preise, Präferenzen, existierendes Produktangebot, ...

## Voraussetzungen

- Konvexitätsbedingung der Nutzenfunktion
- Isonutzenkurven konvex zum Ursprung



## Unsicherheit

jedoch vollständiges Wissen (Nutzen/Kosten-Aufteilung bekannt)

| Zustände | Nutzen | E1  | E2  | E3  | ... |
|----------|--------|-----|-----|-----|-----|
|          | WSK    | p1  | p2  | p3  | ... |
| A1       |        | x11 | x12 | x13 |     |
| A2       |        | x21 | x22 | x23 |     |
| A3       |        | x31 | x32 | x33 |     |
| ...      |        |     |     |     |     |

## Risikoaversion

Fallbeispiel:

Spielmöglichkeit, 100 € sicher zu erhalten oder mit der Teilnahme an einer Lotterie mit  $p = 50\%$  200 € zu gewinnen und  $p = 50\%$  Wahrscheinlichkeit 0 Euro zu erreichen. Der Erwartungswert beider Alternativen entspricht  $E(X) = 100$  € und damit dem Sicherheitsäquivalent  $Sä = E(X) - RP$ , mit Risikoprämie  $RP > 0$

Risikoaverse Subjekte wählen die sichere Alternative I, risikoafine die Lotterie.

## Verletzung der Voraussetzungen der Markttheorie

restriktive Bedingungen der Markttheorie sehr unrealistisch

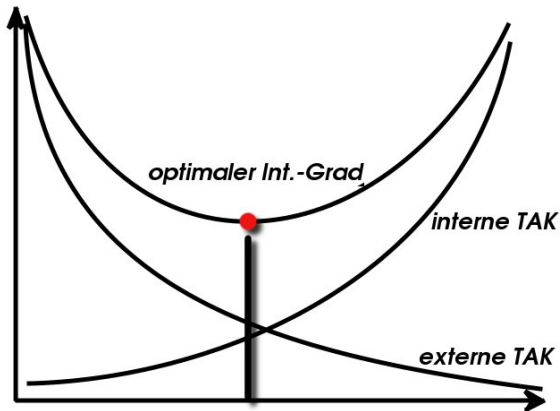
- negative externe Effekte  
z.B. kostenlose Abwasserentsorgung in die freie Umwelt
- positive externe Effekte  
z.B. Patente werden von Konkurrenz verletzt
- Existenz von Transaktionskosten: Suchkosten, Anbahnungskosten, ...
- nicht alle Subjekte risikoavers

## Transaktionskostentheorie

- Sind TAK überhaupt relevant?  
amerikanische Studie zeigt, dass TAK über 50% des BSP ausmachen (wobei der Handel, Banken und vergleichsweise Dienstleistungen als reine Transaktionsgeschäfte betrachtet wurden)
- Wie können Transaktionskosten minimiert werden?  
→ Harmonisierung der konkurrierenden Mechanismen  
*Unternehmen und Markt*
- Warum existieren Unternehmen?  
Coase: Zur Reduzierung von Transaktionskosten
- Wo liegen die Grenzen von Unternehmen?  
Coase: interne TAK (Unternehmen) > externe TAK (Markt)



## Optimum der Transaktionskosten



## Übungsaufgabe

Klausuraufgabe: Prof. Dr. Bernd Schauenberg, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Welchen Einfluss hat die Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) auf die Unternehmensgröße?

Begründen Sie die Einschätzung anhand der Transaktionskostentheorien.

## Ausgangspunkt

- moderne IKT-Systeme: Email, Intranet, Marktplattformen, Electronic Data Interchange (EDI), VoIP, ...
- Interne TAK (ITAK): Organisationskosten der Unternehmung
- Externe TAK (ETAK): Kosten der Marktnutzung
- Theorie von Coase: optimale Aufteilung der Transaktionen auf Märkte bzw. Unternehmen  
→ Minimierung der TAK (externe + interne TAK)
- Folge: Unternehmen internalisieren Transaktionen bis gilt:  
internen Grenz-TAK < externen Grenz-TAK
- Frage: Welchen Einfluss hat die Entwicklung der modernen IKT auf die internen und externen (Grenz-)TAK ?

## Einfluss der modernen IKT auf externe TAK

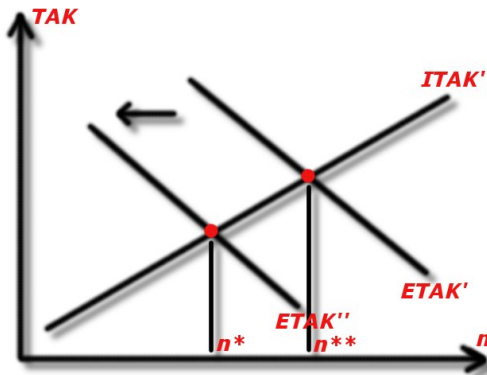
moderne IKT erleichtern erheblich die ...

- Anbahnung,  
z.B. geringere Suchkosten: Preisinformationen, Lieferantensuche, unverbindl. Anfragen
- Vereinbarung,  
z.B. Abstimmung technischer Spezifikationen
- Abwicklung bzw. Kontrolle,  
z.B. unternehmensübergreifende Lagerbestandssysteme und Buchhaltung, E-Banking

→ moderne IKT führen zu sinkenden (Grenz-)TAK

→ *mögliche* Disintegration von Unternehmen

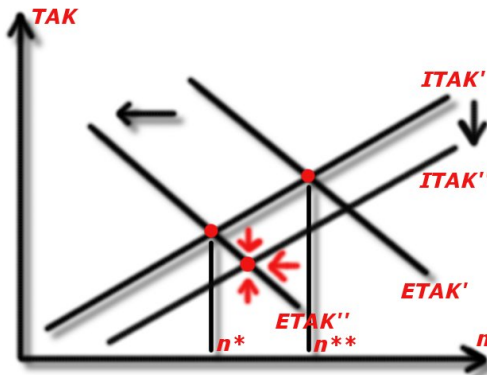
## Einfluss der modernen IKT auf externe TAK



## Einfluss der modernen IKT auf interne TAK

- moderne IKT-Systeme erleichtern jedoch auch die *unternehmensinterne* Koordination und Kontrolle, z.B. kostengünstige Emails, VPN, VoIP, Managementinformationssysteme, ...
- Resultat: sinkende (Grenz-)TAK  
→ Anreize zu stärkerer Integration (Unternehmenswachstum)

## Einfluss der modernen IKT auf die TAK



## Zusammenfassung

- zwei gegenläufige Tendenzen
- moderne IKT-Systeme wirken sich sowohl auf den Markt als auch innerhalb der Unternehmung positiv auf die Entwicklung der TAK aus
- absoluter Einfluss dieser Entwicklung jedoch nur schwer abzuschätzen (welcher der beiden Einflüsse überwiegt?)  
→ keine klare Aussage zu treffen



## Ausgangspunkt

- Williams: TAK resultieren insb. aus den Kooperationsproblemen im Zusammenhang mit unvollst. Verträgen und spezifische Investitionen
- verschiedene Faktoren mit Einfluss auf die Höhe der TAK und die relative Effizienz verschiedener Organisationsformen bei der Abwicklung von TAK
- Die Transaktions-Atmosphäre wird im Allgemeinen durch die Infrastruktur und im Besonderen durch die IKT geprägt
- Frag: Welchen Einfluss hat die Leistungssteigerung durch moderne IKT auf die Transaktions-Atmosphäre und in welchem Umfang ist die Hold-up-Problematik davon betroffen

## Einfluss der IKT-Entwicklung auf die Hold-up-Problematik und damit auf die relative Effizienz verschiedener Organisationsformen

- Die Kommunikation, Daten- und Informationsverarbeitung bilden einen gegenseitigen Bestandteil aller vertikaler Leistungsabstimmungen - unabhängig von der jeweils konkreten Organisationsform  
→ TAK-Niveau absolut geringer
- moderne IKT erweitern die Grenzen menschlicher Informationsverarbeitung, -speicherung und Kommunikationsfähigkeit (bounded rationality)  
→ Verträge können tendenziell vollständiger geschlossen und besser überwacht werden → erschwert Möglichkeit zur Ausnutzung spezifischer Investments (Hold-Ups)
- Märkte erlauben die Abwicklung spezifischer Transaktionen als ...

## Ergebnis

- beiden Transaktionstheorien folgt ein Sinken der TAK auf absolutem Niveau
- Nur nach dem Ansatz von Williams zeigt sich eine Tendenz zur ...
- TAK sinken absolut aber nicht relativ zueinander

## Warum gibt es Unternehmen?

- Coase: Schwerpunkt in der Koordinationsleistung
- Williams: Schwerpunkt in der Kooperationsleistung
- langfristige Strategien und nicht nur kurzfristige Anpassungen  
bspw. der Produktionsfunktion
- markfehlerkompensierende Institutionen

## Verträge i.d.R. unvollständig

- da nicht alle möglichen Zustände einer dynamischen Umwelt erfasst werden können
- auf Grund begrenzter Rationalität
- Transaktionskosten bei der Erstellung von Verträgen

**Spezifität** = Wert einer Ressource bei ihrer aktuellen Verwendung - Wert der Ressource bei alternativer Verwendungsmöglichkeit

- alternative Verwendungsmöglichkeit
  - spezifische Verwendung / Investition für den ursprünglich vorgesehenen Zweck
    - Abhängigkeit vom Transaktionspartner
    - Hold-Up-Problem
    - Ausbeute um Quasi-Rente (Wert der Spezifität = Differenzbetrag beider Verwendungsmöglichkeiten)
- Unterinvestition(-seffekt), da den Vertragspartner diese Problematik bewusst ist und sie das Verhalten antizipieren
- Unternehmen internalisieren TAK um Ausbeutung um die Quasi-Rente zu verhindern

- Verhaltensannahmen
  - begrenzte Rationalität
  - Opportunismus
  - Wissensverarbeitung ist nicht kostenlos, da Ressourcenverbrauch
- Umweltfaktoren
  - Umwelt
    - statische Umwelt → simple Regeln erstellbar → vollst. Verträge möglich
    - dynamische/komplexe Umwelt → unvollst. Verträge
  - Spezifizität
    - z.B. Lagerbau → Abhängigkeit in Logistik (Hold-up-Situation)
    - z.B. Software mit Bindung an bestimmtes System
    - z.B. spezielles Wissen zur Bedienung einer Maschine
- weiche Faktoren
  - technische Infrastruktur
  - TransaktionsAtmosphäre

## TransaktionsAtmosphäre

- Ausbeutung: einmaliger Deflektionsgewinn, jedoch Verlust der künftigen Kooperationsrente
- Zeithorizont ausschlaggebend
- Verzicht auf Deflektionsrente zu Gunsten künftiger Kooperationsgewinne ggf. sinnvoll → TAK sinken
- Sozio-kulturelle Werte / Normen / Familienunternehmen → TAK geringer (setzen beim Punkt Opportunismus an!)
- technische Rahmenbedingungen



## TransaktionsAtmosphäre

begrenzte Rationalität und dynamische Umwelt

- unvollst. Verträge
- Handlungsspielräume
- opportunistisches/strategisches Verhalten

## TransaktionsAtmosphäre

- geringe Spezifizität → TAK am geringsten am Markt
- hohe Spezifizität → TAK am besten im Unternehmen (Hybr.)
- auch im Unternehmen sind Normen und Unternehmenskultur vorhanden, z.B. gemeinsamer Feind (Konkurrenz)  
→ vermindert Opportunismus-Effekte
- hybride Form: gegenseitige Kooperation, z.B. gegenseitige Kredite (Reziprozität) oder Beteiligung an Joint Ventures

## Abstufung der Property Rights

Recht zur

- Nutzung (usus)
- Änderung (abusus), z.B. Renovierung, Auto-Tuning
- Früchte abschöpfen, z.B. Vermietung

## verdünnte Property Rights

nicht alle Rechte befinden sich in einer Hand

- z.B. Auto nur geliehen (nicht gekauft: Besitz)
- z.B. Auto nur verliehen (nicht verkauft: Besitz)

Externe Effekte treten immer dann auf, wenn Rechte auseinanderfallen, z.B. Umgang mit **fremden** Auto

Coase: In einer Welt **ohne** TAK würden Property Rights immer perfekt/effizient zugeordnet sein → keine Externalitäten

Da die Welt jedoch TAK enthält ⇒ ineffiziente PR-Zuordnung ⇒ Externalitäten ⇒ minimiere Wohlfahrtsverlust

wo ist der zusammenhang zu den unternehmen?

z.B. Teamarbeit: Property Rights niemals 100%ig den einzelnen AN zuordenbar

→ Subadditivität (wenn Kreuzableitungen  $> 0$ )

Beispiel: Arbeiter A bedient, B wartet die Maschine

- gegenseitige Abhängigkeit / Einfluss
- wartet B die Maschine gut, kann A damit länger produktiv arbeiten
- geht A gut mit der Maschine um, muss B sie nicht so oft warten

→ Inputs nicht separierbar

$$\frac{\delta^2}{\delta_i \delta_j} > 0, i \neq j, \pi = (e_i, \dots, e_j, \dots)$$

Property Rights niemals 100%ig den einzelnen AN zuordenbar  
⇒ free-rider-problem (Leistungszurückhaltung)  
→ Arbeitsleid individuell eingespart / auf Kosten aller  
→ Lohn erhält trotzdem

Kosten des Mitarbeiters  $AN_i = c_i = c_i(e_i)$ ,  $e_i$  Arbeitseinsatz  
verläuft konvex:  $c'_i > 0$ ,  $c''_i > 0$

Teamgewinn maximieren:  $G = \pi - \sum_{i=1}^n c_i(e_i)$

Jedes Teammitglied denkt aber nur an den individuellen Nutzen  
(nur **Anteil** am Teamgewinn)  $U = \frac{1}{n}\pi - c_i(e_i) \rightarrow \max!$

z.B. Gefangenendilemma: individuelle und kollektive Rationalität  
fallen auseinander

## Alchian Demsetz

Unternehmer kauft seinen Mitarbeitern alle Kontrollrechte ab

- Fixer Lohn für AN - egal wie der Output ausfällt
- AG erhält den Rest (aber auch das Risiko)
  - AN erhält festes Kontrakteinkommen
  - AG: starker Anreiz zur Kontrolle und Sanktionieren
  - Kontrollrecht und Sanktionsrecht (Kündigung) müssen existieren
- neue AN müssen verfügbar sein → AN substituierbar
- Verkaufsrecht um Endspieeffekt (Rentenalter des AG) zu entgehen
  - Anreiz auch am Ende noch zu kontrollieren



## Literatur

- Vorlesungsfolien zur Organisation & Kontrolle, Prof. Dr. Bernd Schauenberg, Uni Freiburg, Mai 2006
- Vorlesungsfolien Finanzmanagement, Prof. Dr. Rehkugler, Uni Freiburg, Nov. 2004

## Vorträge

- Übung Personal, Dr. Achim Hecker, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, 09.11.2006

Matthias Bernauer  
Neunlindenstr. 30c  
79106 Freiburg im Brsg.

<http://www.matthias-bernauer.de/>

MATTHIAS *online*  
BERNAUER  
*welcome to*