

Sandra Konz

## **Darstellung und Analyse von Transaktionen und Transaktionskosten in Kunden-Lieferanten-Beziehungen**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2007 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783836623728

**Sandra Konz**

# **Darstellung und Analyse von Transaktionen und Transaktionskosten in Kunden-Lieferanten-Beziehungen**



Sandra Konz

## **Darstellung und Analyse von Transaktionen und Transaktionskosten in Kunden-Lieferanten-Beziehungen**

Sandra Konz

**Darstellung und Analyse von Transaktionen und Transaktionskosten in Kunden-Lieferanten-Beziehungen**

ISBN: 978-3-8366-2372-8

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Zugl. Hochschule Darmstadt · University of Applied Sciences, Darmstadt, Deutschland, Diplomarbeit, 2007

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

## **I. Zusammenfassung, Abstract**

Die Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch neue Informations- und Kommunikationstechniken führt zu einer Veränderung der Wettbewerbssituation. Die Grenzen von Unternehmen werden neu definiert. Bei jeder Interaktion, ob diese unternehmensintern oder mit der Unternehmensumwelt stattfindet, entstehen Kosten, die sogenannten Transaktionskosten. Transaktionen und ihre Transaktionskosten werden im Rahmen dieser Arbeit auf Kunden- als auch auf Lieferantenebene untersucht. Anhand von Merkmalen, die eine Transaktion bestimmen, werden Handlungsempfehlungen für die optimale Gestaltung der Unternehmenskoordination abgeleitet. Dies erfolgt unter dem Aspekt, die Transaktionskosten so gering wie möglich zu halten. Der Transaktionskostenansatz bietet hierfür eine geeignete Grundlage. Markt und Hierarchie stellen im Rahmen dieses Ansatzes die beiden Extreme dar. Zwischenformen, wie beispielsweise Joint Ventures, vereinen die Vor- und Nachteile dieser beiden Koordinationsformen. Durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien entstehen Potenziale, durch die Unternehmen ihre Transaktionen wesentlich effizienter gestalten und folglich ihre Transaktionskosten senken können.

The shifting of the business environment caused by new information- and communication technologies, which will lead to a shifting of the situation of the competition. The boundaries of a business company will be new selected. With every interaction, inter-corporate or with environment of the company, there will accrue costs, which will referred to, as transaction costs. These transactions and the outcome of this, the transaction costs, will researched at these thesis, on customer and supplier aspects. On the basis of transactions criteria, compounding can shall deduced for the optimal composition of the corporate coordination. These occur under the aspect of low transaction

costs. Therefore transaction costs inclusion appropriate the base. The market and the command structure demonstrate the both extremities within these transaction costs inclusion. Derivations for example Joint Ventures combine the advantages and the disadvantages of both extremities. Through the new options regarding information and communication, potentials will develop, allowing business companies to arrange transactions more efficient and reduce the transaction costs.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>I.</b>	<b>Zusammenfassung, Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>II.</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Wandel von Wettbewerbsbedingungen und Unternehmensstrukturen</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Veränderungen der Wettbewerbssituation</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3</b>	<b>Innovationspotenziale der IuK-Technik</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Transaktionen</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Zeitlicher Horizont von Transaktionen</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2</b>	<b>Transaktion – Definitionen verschiedener Autoren</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3</b>	<b>Transaktionspartner</b> .....	<b>21</b>
3.3.1	Individuelle Nutzenmaximierung und Opportunismus .....	22
3.3.2	Individuell begrenzte Rationalität .....	23
3.3.3	Interaktion zwischen Akteuren .....	23
<b>3.4</b>	<b>Der marktliche Transaktionsprozess</b> .....	<b>25</b>
<b>3.5</b>	<b>Transaktionsphasen im E-Business</b> .....	<b>28</b>
<b>3.6</b>	<b>Optimale Gestaltung von Transaktionen</b> .....	<b>30</b>
3.6.1	Transaktionsgestaltung als Vertragsproblem .....	30
3.6.1.1	Klassischer Vertrag .....	31
3.6.1.2	Neoklassischer Vertrag .....	31
3.6.1.3	Relationaler Vertrag .....	32
3.6.2	Vor- und Nachteile marktlicher und hierarchischer Koordination .	32
3.6.3	Transaktionsmerkmale und Vertragsgestaltung .....	34
3.6.3.1	Faktorspezifität.....	36

3.6.3.2	Unsicherheit .....	38
3.6.3.3	Häufigkeit .....	39
3.6.3.4	Messbarkeit der geschaffenen Werte.....	40
3.6.3.5	Interdependenz mit anderen Transaktionen.....	40
3.6.4	Zuordnung der Transaktionen zu Governance-Strukturen .....	41
<b>4</b>	<b>Transaktionskosten .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>Definitionsvarianten aus der Literatur .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2</b>	<b>Transaktionskostenarten .....</b>	<b>48</b>
4.2.1	Markttransaktionskosten .....	48
4.2.1.1	Vertragsanbahnungskosten .....	48
4.2.1.2	Vertragsabschlusskosten .....	48
4.2.1.3	Überwachungs- und Durchsetzungskosten.....	49
4.2.2	Unternehmenstransaktionskosten.....	49
4.2.2.1	Kosten für Errichtung, Erhaltung oder Änderung .....	49
4.2.2.2	Kosten des Betriebs der Organisation.....	49
4.2.2.3	Beispiele für Markt- und Unternehmenstransaktionskosten .....	50
<b>4.3</b>	<b>Einflussgrößen auf die Transaktionskosten.....</b>	<b>52</b>
4.3.1	Faktorspezifität.....	53
4.3.2	Unsicherheit .....	54
4.3.2.1	Umweltunsicherheit.....	54
4.3.2.2	Transaktionsunsicherheit .....	55
4.3.2.3	Verhaltensunsicherheit.....	55
4.3.3	Häufigkeit .....	55
4.3.4	Messbarkeit der durch die Transaktion geschaffenen Werte .....	56
4.3.5	Interdependenz mit anderen Transaktionen.....	56
<b>4.4</b>	<b>Transaktionskosten versus Produktionskosten .....</b>	<b>56</b>
<b>4.5</b>	<b>Ermittlung von Transaktionskosten .....</b>	<b>57</b>

<b>5</b>	<b>Grundlagen der Transaktionskostentheorie.....</b>	<b>62</b>
<b>5.1</b>	<b>Entwicklung der Transaktionskostentheorie.....</b>	<b>62</b>
<b>5.2</b>	<b>Einteilung industrieökonomischer Theorien .....</b>	<b>63</b>
<b>5.3</b>	<b>Wichtige Vertreter der Transaktionskostentheorie .....</b>	<b>64</b>
5.3.1	Ronald Coase .....	64
5.3.1.1	Kritische Würdigung des Ronald Coase.....	67
5.3.2	Oliver Williamson .....	68
5.3.2.1	Rationalität .....	69
5.3.2.2	Ausrichtung auf das Eigeninteresse.....	70
5.3.2.3	Peer Groups.....	71
5.3.2.4	Simple Hierarchies .....	71
5.3.2.5	Beziehung zwischen den Verhaltensannahmen .....	71
<b>5.4</b>	<b>Grundmodell des Transaktionskostenansatzes.....</b>	<b>73</b>
5.4.1	Transaktionsatmosphäre.....	75
5.4.2	Transaktionskostenminimierung .....	77
<b>5.5</b>	<b>Die Transaktionskostentheorie in der Kritik.....</b>	<b>80</b>
<b>6</b>	<b>Anwendungsbereiche der Transaktionskostentheorie.....</b>	<b>84</b>
<b>6.1</b>	<b>Beispiel Make-or-Buy-Entscheidung.....</b>	<b>84</b>
<b>6.2</b>	<b>Weitere Anwendungsbereiche .....</b>	<b>90</b>
<b>7</b>	<b>Innerbetriebliche Koordination.....</b>	<b>92</b>
<b>7.1</b>	<b>Elemente der organisatorischen Gestaltung.....</b>	<b>93</b>
7.1.1	Horizontale Differenzierung.....	93
7.1.1.1	Aufgabenanalyse .....	94
7.1.1.2	Aufgabensynthese .....	95
7.1.1.3	Funktionsorientierte Stellenbildung .....	95
7.1.1.4	Prozessorientierte Stellenbildung.....	96

7.1.2	Vertikale Differenzierung .....	97
7.1.2.1	Zentrale Entscheidungssysteme .....	98
7.1.2.2	Dezentrale Entscheidungssysteme .....	98
7.1.3	Stellenbildung und organisatorische Differenzierung .....	100
7.1.4	Vertikale Koordination .....	101
7.1.5	Laterale Koordination .....	102
7.1.6	Abteilungsbildung und organisatorische Differenzierung .....	103
7.1.6.1	Abteilungsbildung nach Funktionen .....	103
7.1.6.2	Abteilungsbildung nach Objekten.....	104
<b>7.2</b>	<b>Auswirkungen der Aufgabenmerkmale auf die organisatorische Gestaltung .....</b>	<b>106</b>
7.2.1	Spezifität der Investition .....	107
7.2.2	Unsicherheit der Aufgabe.....	108
7.2.3	Häufigkeit der Aufgabendurchführung.....	109
7.2.4	Messbarkeit der Leistung .....	111
7.2.5	Interdependenz mit anderen Aufgaben .....	112
7.2.6	Technologie und Aufgabendurchführung .....	112
<b>8</b>	<b>Zwischenbetriebliche Kooperationen .....</b>	<b>115</b>
<b>8.1</b>	<b>Zwischenbetriebliche Kooperation in der Praxis .....</b>	<b>116</b>
<b>8.2</b>	<b>Zwischenbetriebliche Kooperationsformen .....</b>	<b>117</b>
8.2.1	Strategische und regionale Netzwerke.....	117
8.2.2	Virtuelle Unternehmungen .....	118
8.2.3	Joint Ventures .....	119
<b>8.3</b>	<b>Bedingungen effizienter Kooperation .....</b>	<b>120</b>
<b>8.4</b>	<b>Transaktionskostentheoretische Analyse .....</b>	<b>123</b>
<b>9</b>	<b>Veränderung der Markt- und Unternehmensgrenzen .....</b>	<b>125</b>
<b>9.1</b>	<b>Möglichkeiten der Information und Kommunikation .....</b>	<b>125</b>

9.2	Informations- und Kommunikationssysteme .....	128
10	Empirische Studien zu Transaktionskosten in der Automobilindustrie .....	133
10.1	Transaktionskostenanalyse im Automobilhandel.....	133
10.2	Transaktionskosten in der Automobilzulieferindustrie .....	137
11	Fazit und Ausblick .....	144
	Abbildungsverzeichnis.....	147
	Literaturverzeichnis .....	149

## **II. Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
EDI	Electronic Data Interchange
EST	Enabling Software Technology GmbH
IAO	Institut Arbeitswirtschaft und Organisation
IPSI	Institut Integrierte Publikations- und Informationssysteme
IuK	Informations- und Kommunikations(technik)
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
PR	Public Relations
URL	Uniform Resource Locator
vgl.	vergleiche
XBRL	Extensible Business Reporting Language
XML	Extensible Mark up Language

## **1 Einleitung**

Die optimale Gestaltung von Transaktionen gehört zu den Grundproblemen in allen Unternehmungen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um Beziehungen im innerbetrieblichen Kontext oder um Interaktion der Unternehmung mit Akteuren in der Unternehmensumwelt handelt. Die Liste der unterschiedlichen Gestaltungsprobleme bei unternehmensinternen- und unternehmensexternen Transaktionen lässt sich beliebig fortsetzen. Die Analogie aller Beziehungen ist der Austausch von Leistungen.

In Kapitel 2 dieser Arbeit wird dargestellt, wie sich die Rahmenbedingungen für ein wirtschaftlich arbeitendes Unternehmen im Laufe der Zeit verändern. Das stetige Fortschreiten der Globalisierung, eine rasante technologische Entwicklung sowie der gesellschaftliche Wandel stellen neue Herausforderungen an die Unternehmen im Wettbewerb.

In Kapitel 3 wird die Gestaltung von Transaktionen im Unternehmenskontext detailliert beschrieben. Unternehmensinterne- und externe Transaktionen werden erläutert und die Transaktionsmerkmale herausgestellt. Mit jeder Transaktion, die innerhalb oder mit der Unternehmensumwelt stattfindet, sind Kosten verbunden – die Transaktionskosten. Im Einzelnen werden die Transaktionskosten der Interaktion über den Markt sowie der internen Koordination anhand der Transaktionsmerkmale in Kapitel 4 dargestellt. Dabei wird auf die Möglichkeiten und Grenzen zur Ermittlung und Berechnung von Transaktionskosten eingegangen. Transaktionen und Transaktionskosten sind die Grundbausteine der Transaktionskostentheorie. Die Grundzüge dieses Ansatzes werden in Kapitel 5 vorgestellt und kritisch gewürdigt. Um zu zeigen, dass dieser theoretische Ansatz auch in der Praxis angewandt werden kann, wird in Kapitel 6 die Anwendung der Transaktionskostentheorie am Beispiel einer Make-or-Buy-Entscheidung aufgezeigt.

Kapitel 7 dieser Arbeit beschäftigt sich mit der innerbetrieblichen Koordination d. h. mit Transaktionen, die innerhalb der Unternehmung stattfinden. Es wird verdeutlicht, wie das Problem der organisatorischen Gestaltung einer Unternehmung anhand der Transaktionsmerkmale gelöst werden kann. Produktion und Distribution von Gütern und Dienstleistungen sind heute seltener denn je einzelnen d. h. vertikal integrierten Unternehmen übertragen. Stattdessen erfolgen sie hoch arbeitsteilig, durch auf bestimmten Stufen des Wertschöpfungsprozesses spezialisierte Unternehmen, die in der Konsequenz dieser Spezialisierung ihre ökonomischen Aktivitäten durch zwischenbetriebliche Kooperation abstimmen. Dieser Zusammenhang wird in Kapitel 8 erläutert.

Die Grenzen von Markt und Unternehmen werden durch Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie verändert. Die Weiterentwicklungen in der gesamten IT-Welt und insbesondere in den Bereichen Information- und Kommunikationstechnik tragen zur effizienteren Gestaltung von Transaktionen bei – siehe hierzu Kapitel 9.

Abschließend, in Kapitel 10, wird am Beispiel einer empirischen Studie über Transaktionskosten in der Automobilindustrie gezeigt, in welcher Höhe Transaktionskosten in der Praxis annähernd liegen und wie Unternehmen mit hohen Transaktionskosten umgehen.