

<Article>

Interne Märkte aus organisationstheoretischer Sicht

von
Professor Dr. Erich Frese
Universität zu Köln

1. Vorbemerkungen zu einer aktuellen Entwicklung

In seinem 1977 erschienenen Buch „The Visible Hand“¹ unternimmt Alfred D. Chandler, Wirtschaftshistoriker an der Harvard University, den groß angelegten Versuch, die Entstehung der US-amerikanischen Großunternehmung nachzuzeichnen und zu erklären. Er betrachtet eine Zeitspanne von etwa siebzig Jahren, zwischen 1850 und den zwanziger Jahren des vorigen Jahrhunderts – von den Eisenbahngesellschaften, die als erste mit den Herausforderungen des gestiegenen Umfangs und der regionalen Diversität wirtschaftlicher Aktivitäten konfrontiert waren, bis zur Herausbildung des Prototyps der modernen Großunternehmung, für die nicht nur bei Chandler General Motors steht.

Chandler, dessen Studien sich durch ihre Verankerung in der ökonomischen Theorie auszeichnen, nutzt in seiner Untersuchung das methodische Potenzial der sich in den siebziger Jahren durchsetzenden institutionenökonomischen Konzepte. Er deutet die Entstehung der Großunternehmung als Internalisierung marktlicher Transaktionen. Teile der Wertschöpfung, die bis dato im Markt über den Preismechanismus gesteuert wurden, werden unter Einsatz leistungsfähiger Planungsmodelle in Unternehmungen verlagert. Chandler bringt diese Entwicklung unter Rückgriff auf eine viel zitierte Metapher von Adam Smith auf eine einprägsame Formel: Die „invisible hand“ des Marktes wird ersetzt durch die „visible hand“ des Managers. Er deutet diese Veränderung als geradezu revolutionären Umbruch – der Untertitel seines Buches lautet: „The Managerial Revolution in American Business“. Es ist bemerkenswert, dass diese umwälzende Entwicklung nicht von Akteuren mit ökonomischer Professionalisierung getragen wird – das Management der ersten Eisenbahngesellschaften und auch das von General Motors liegt in der Hand von Ingenieuren. Alfred P. Sloan, die Inkarnation des modernen Managers, der Anfang der zwanziger Jahre die Leitung von General Motors übernimmt und der damals größten Unternehmung der Welt über drei Jahrzehnte seinen Stempel aufdrückt², hatte Ingenieurwissenschaften am MIT studiert – wie die zu dieser Zeit an der Spitze von General Electric, Du Pont und

Goodyear stehenden Manager. Der Ausbildung und dem Selbstbewusstsein der Ingenieure als Träger und treibende Kraft des technischen Fortschritts entspricht die betont analytische und kompromisslose Vorgehensweise bei der Lösung von Managementproblemen. Unter diesen Bedingungen entsteht das Konzept einer umfassenden Unternehmungsplanung, das an die Stelle der Steuerung marktlicher Transaktionen tritt – „the supersession of the price mechanism“, wie Coase³ es formuliert. Dieses methodische Instrument, ohne das die „visible hand“ des Managers kraftlos wäre, erfährt seine Ausdifferenzierung und Industrietauglichkeit in den zwanziger Jahren und man übertreibt nicht, wenn man als einen seiner Schöpfer den Ingenieur Donaldson Brown, Vice President von General Motors, bezeichnet⁴. Die Schaffung der methodischen Voraussetzungen zur Planung der Aktivitäten in Großunternehmen stellt die eigentliche Managementinnovation der ersten Hälfte des vorigen Jahrhunderts dar; sie begründet im Wesentlichen bis in die sechziger Jahre den internationalen Managementvorsprung der USA.

Vor diesem historischen Hintergrund erleben wir gegenwärtig eine paradoxe Situation. In Großunternehmen, die ja entstehen, weil Transaktionen aus dem Markt herausgenommen werden, um sie dem als leistungsfähiger eingeschätzten Prinzip der Plansteuerung zu unterwerfen, etabliert man zunehmend Marktmechanismen⁵. Vor allem in Deutschland scheint sich das Management bei seinen Reorganisationen von der Überzeugung leiten zu lassen, dass auch innerhalb der Unternehmung die kompromisslose Marktorientierung das Erfolgsrezept ist⁶. Sind die der Verfolgung des Rationalitätsanspruchs und des naturwissenschaftlich geprägten analytischen Kalküls verpflichteten Planungskonzepte eines Donaldson Brown den gegenwärtigen Anforderungen nicht mehr gewachsen, so hat Henry Mintzberg⁷ Recht, wenn er (mit Bezug auf die strategische Planung) vom „Rise and Fall“ der Planung spricht. Schließt sich ein Kreis, der über Marktversagen zur Unternehmung und über Planversagen wieder zurück zum (internen) Markt führt?

„Market into Hierarchy“, das ist gegenwärtig nicht nur in Industrieunternehmen zu beobachten. Für die 1997 vollzogene Neuordnung von Produktion und Technik des ZDF, der größten Umstrukturierung seit Bestehen dieser öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalt, wurde folgender Grundsatz formuliert: „Das zentrale Ziel ist, die produktionellen Prozesse im ZDF unter Marktgesichtspunkten ablaufen zu lassen⁸“. Heute verfolgt die eine Hälfte der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine marktorientierte Lösung, die andere Hälfte hat diesen Schritt (noch) nicht vollzogen, zum Teil unter nachdrücklicher Betonung ihrer Fähigkeit zur Planung⁹.

Diese Entwicklung verlangt eine wissenschaftliche Analyse. Bevor gezeigt wird, welchen Beitrag eine betriebswirtschaftliche Organisationstheorie zur Erfassung und Beurteilung der skizzierten aktuellen Reorganisationen leisten kann, ist ein Blick zurück auf Coase aufschlussreich. Für

Coase steht bei seiner Analyse der Unternehmung zwar die Ablösung des Preismechanismus durch den Unternehmer im Mittelpunkt – gleichwohl schließt er die Bildung unternehmensinterner Märkte nicht aus: „In a department store, the allocation of the different sections to the various locations in the building may be done by the controlling authority or it may be the result of competitive price building for space. (...) This co-ordination of the various factors of production is, however, normally carried out without the intervention of the price mechanism¹⁰.“

2. Begriffe, Metaphern und theoretische Ansätze

Markt und Unternehmung sind zentrale Bezugsobjekte einer konzeptionellen Erfassung wirtschaftlichen Handelns. Keine betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Theorie kann auf ihre begriffliche Festlegung verzichten. Angesichts der Verschiedenartigkeit der Erkenntnisinteressen und der zu ihrer Realisierung beschrittenen methodischen Wege kann es keine einheitlichen Markt- und Unternehmungsbegriffe geben. Das gilt es bei der vor allem durch mikroökonomische Beiträge ausgelösten Diskussion zu beachten¹¹. Die Feststellung von Alchian und Demsetz „The firm can be considered a privately owned market¹²“ und der Hinweis von Jensen und Meckling „...it makes little or no sense to try to distinguish those things which are ‘inside’ the firm (or any other organization) from those things that are ‘outside’ of it¹³“ mögen der individuellen Erkenntnisperspektive der Autoren entsprechen, einen Anspruch auf Verbindlichkeit haben sie natürlich nicht. Für ein Anliegen, das sich an der Tradition der Theorie der Organisationsgestaltung (Organization Design) orientiert und die sozialwissenschaftliche Dimension komplexer arbeitsteiliger Systeme nicht ausblenden kann – sind die in den Zitaten zum Ausdruck kommenden Perspektiven zu eng¹⁴.

Es wäre einer gesonderten Untersuchung wert, Hintergründe dieser Begriffsbildungen zu beleuchten. Auch mit Blick auf das Thema dieses Beitrags, das Marktpräferenzen als Ausdruck einer kognitiven und evaluativen Orientierung im Gestaltungshandeln des Managements untersucht, könnte eine solche Analyse aufschlussreich sein. Bei einigen Metaphern und bildhaften Veranschaulichungen von Konzepten gewinnt man fast den Eindruck, marktliche Merkmale würden in sublimier Weise zur Charakterisierung der Steuerung eingeführt und die Williamson’sche Regel „Try markets and resort to firms when all else fails¹⁵“ würde als flankierendes Memento im Unternehmungsbegriff verankert.

Um die Konstrukte „Markt“ und „Unternehmung“ dem Verständnis des Lesers nahe zu bringen, finden sich in der Literatur zum Teil ungewöhnliche Vergleiche. Das gilt auch für Coase, wenn er unter Rückgriff auf D. H. Robertson Unternehmungen beschreibt als „islands of conscious power in the ocean of unconscious co-operation like lumps of butter coagulating in a pail of butter

milk¹⁶“. Warum Coase dieses Bild wählt, bleibt unerfindlich. Den Kern seiner Theorie, die Entstehung von Unternehmungen durch Transaktionskosten verursachendes Marktversagen, erfasst der Vergleich wohl kaum. Butter ist nicht das Ergebnis von Milchversagen – Milch muss anhaltend physisch traktiert werden, damit Butter entsteht. Geht es ihm um die Etablierung des dominierenden Präferenzsystems im Sinne des Williamson’schen „in the beginning there were markets¹⁷“ oder soll deutlich werden, dass die Unternehmung der Spielball mächtiger Kräfte des Ozeans „Markt“ ist (und nur aus einer solchen Perspektive zu verstehen ist)? Man gewinnt den Eindruck, dass hier auch versucht wird, ideologisch gefärbte Positionen aufzubauen und zu sichern. Es kann deshalb nicht überraschen, wenn als Antwort pointierte Gegenpositionen formuliert werden. So kehrt Simon in dem schon erwähnten Beitrag „Organizations and Markets“ (man beachte die Reihenfolge!) die Blickrichtung um und fragt: „How does the economy look when it is viewed as organizational economy, with market relations among organizations¹⁸?“

Aus organisationstheoretischer Sicht liegt es nahe, die unterscheidenden Merkmale von „Markt“ und „Unternehmung“ aus der Betrachtung multipersonaler Handlungssysteme abzuleiten. Betrachtet werden zwei Einheiten A (Anbieter) und N (Nachfrager), deren zu einem bestimmten Zeitpunkt gegebene Ressourcenausstattung prinzipiell wechselseitige Ressourcenübertragungen gestattet. Die Modalität der Ressourcenübertragung zwischen A und N hängt von den jeweils eingesetzten Steuerungsinstrumenten ab. In einem solchen Modell lassen sich „Transaktionsbeziehungen“ im Markt und „Transferbeziehungen“ in der Unternehmung unterscheiden¹⁹. Transaktionsbeziehungen im Markt liegen vor, wenn A und N die Frage der Übertragung von Ressourcen jeweils unter Orientierung am Prinzip der Reziprozität durch Rückgriff auf ihre Ziele Z_A und Z_N beurteilen. Es gibt dabei keine übergeordnete Zielsetzung, an der sich A und N gleichermaßen ausrichten. Aus der Zielautonomie folgt auch, dass keine geschlossene Betrachtung der Entscheidungsfelder von A und N (ihre jeweiligen Ressourcen und Märkte) erfolgt. Der Preis ist die einzig verbindende Information zwischen A und N²⁰. Er erlaubt beim Anbieter die monetäre Bewertung des potenziellen Outputs und beim Nachfrager die des potenziellen Inputs mit der abrechnungstechnischen Konsequenz eines Ausweises monetärer Transaktionsergebnisse für beide Einheiten, von dem (extrinsische) Motivationseffekte erwartet werden.

Bei Transferbeziehungen in Unternehmungen existiert dagegen eine übergeordnete Zielsetzung, die bei der Steuerung der Ressourcenübertragungen (Transfer) zwischen A und N beachtet werden muss. Es existiert keine Trennung der Entscheidungsfelder. Bei der Steuerung des Transfers muss A (N) prinzipiell berücksichtigen, welche Konsequenzen die Modalitäten des Transfers auf das Entscheidungsfeld von N (A) haben. Im Unterschied zur marktlichen Transaktion, wo mit Blick auf die Ressourcenübertragung von einer Problemsegmentierung gesprochen werden kann,

besteht bei der Transferbeziehung in der Unternehmung ein Problemverbund. Er ist auf Interdependenz- und Potenzialeffekte zurückzuführen, die zur Realisierung eines möglichst hohen Niveaus der übergeordneten Unternehmungsziele berücksichtigt werden müssen. In Unternehmungen ist deshalb ein bereichsübergreifendes Steuerungsproblem zu lösen; mangelnde Abstimmung von Interdependenzen und Potenzialtrennungen führt zu Autonomiekosten. Zur Wahrnehmung der Steuerungsaufgaben kann auf ein breites Spektrum von Instrumenten zurückgegriffen werden. Das gilt in besonderem Maße für die Motivation. Im Unterschied zur Steuerung marktlicher Transaktionsbeziehungen, bei der die Motivationswirkung allein aus dem monetären Transaktionserfolg resultiert, kann in der Unternehmung ein ganzes Bündel von Steuerungsmaßnahmen zur Anwendung kommen²¹.

In diesem Kontext alternativer Steuerungsinstrumente, die als funktionale Äquivalente zu begreifen sind, soll das Konzept unternehmungsinterner Märkte betrachtet werden. Der Begriff des internen Marktes wird für eine Steuerungssituation benutzt, die den Leistungstransfer zwischen einem Unternehmungsbereich A und einem Unternehmungsbereich N durch Einführung interner Preise in eine Markttransaktion transformiert. Damit lassen sich für A und N bereichsbezogene monetäre Transaktionsergebnisse ausweisen.

Allerdings muss bei realistischer Betrachtung davon ausgegangen werden, dass sich eine so konzipierte Marktsteuerung auf Grund des erläuterten Problemverbunds immer im Rahmen einer hierarchisch geprägten Unternehmungsplanung vollzieht. Je nach Detaillierung der Planung bleiben unterschiedliche Spielräume für die Marktsteuerung.

Die theoretische Auseinandersetzung mit internen Märkten hat eine lange Tradition. Sie beginnt in der Betriebswirtschaftslehre unter dem Einfluss volkswirtschaftlicher Marktmodelle vor etwa 100 Jahren mit Eugen Schmalenbach²² und hat in den letzten zwei Jahrzehnten eine bemerkenswerte Intensivierung erfahren. Die folgende Unterscheidung von vier Strömungen soll den gegenwärtigen Stand der Theorie transparent machen.

(1) Mikroökonomisch geprägte Konzepte

In den letzten drei Jahrzehnten hat ein mikroökonomisch geprägtes Konzept des internen Marktes Eingang in die ökonomische Theorie gefunden. Gegenstand der Betrachtung sind Ressourcen, die längerfristig in der Unternehmung gebunden sind. Vor allem für Kapital- und Humanressourcen gilt, dass sich ihr Einsatz häufig weitgehend abgekoppelt vom externen Faktormarkt auf so genannten „internen Märkten“ vollzieht. Ausgearbeitete Theorien existieren deshalb vor allem für interne Kapital- und Arbeits- „Märkte“²³. Die folgenden Anmerkungen beschränken sich auf die Betrachtung von Kapitalressourcen.

Williamson, der Anfang der siebziger Jahre bei der Analyse der Organisationsstruktur großer Unternehmen den Begriff des internen Kapitalmarkts verwendet²⁴ und seine Verbreitung bewirkt hat, beschäftigt sich mit einem Allokationsproblem, das sich durch zwei Fragen beschreiben lässt²⁵: 1. Lenkt der externe Kapitalmarkt die richtigen Kapitalmengen in die einzelnen Unternehmen? 2. Lenken interne Regelungen die richtigen Kapitalmengen in die verschiedenen Projekte innerhalb der Unternehmung? Nach Williamson gibt es Gründe für die Überlegenheit der internen Allokation. Er sieht sie in dem – gegenüber einem externen Kapitalmarkt – besseren Informationsstand und in wirksameren Anreizen zur Kontrolle auf Seiten der Unternehmungsleitung.

Allerdings liegt dieser mikroökonomischen Sichtweise kein interner Markt nach der hier eingeführten Definition zu Grunde. Im Mittelpunkt steht die interne Allokation von Ressourcen durch das Management. Nicht die Preissteuerung der „invisible hand“, sondern die „visible hand“ des Managers²⁶ prägt die Steuerung.

(2) Modelle optimaler Verrechnungspreise

Mathematische Modelle, die über die Festlegung des internen Preises („Verrechnungspreise“) die Zielfunktion der Unternehmung optimieren, haben ihre entscheidenden Impulse in den sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts durch die Entwicklung von Verfahren des Operations Research erfahren²⁷. Bedeutsam war auch die Übertragung mikroökonomischer Preismodelle auf den Leistungstransfer in Unternehmen²⁸. Die Preisoptimierung wurde dabei lange Zeit als Koordinationsproblem unter Ausklammerung des Motivationsaspekts behandelt²⁹. Die Entwicklung der Agency Theorie hat in den letzten Jahren die Perspektive erweitert und zu Untersuchungen über die Funktion von Verrechnungspreisen zur Überwindung bzw. Reduzierung von Motivationsproblemen geführt³⁰.

(3) Strategiekonforme Ausgestaltung interner Märkte

Einen aus theoretischer und praktischer Sicht gleichermaßen bedeutsamen Beitrag hat Robert Eccles³¹ mit der Einbeziehung der Unternehmungsstrategie zur Weiterentwicklung der Theorie interner Märkte geleistet. Eccles wesentliche Leistung liegt in dem Nachweis, dass die Ausgestaltung interner Märkte die jeweils von der Unternehmung verfolgte Strategie berücksichtigen muss. Die Strategie bestimmt zum einen die Entscheidung, wie weit internen Anbietern und Nachfragern Zugang zum externen Markt eingeräumt werden soll – ob also interner Liefer- und Bezugszwang bestehen sollte oder nicht. Die Beantwortung dieser Frage erfordert die Klärung des strategischen Stellenwerts von vertikaler Integration und Diversifikation. Hier kommt Eccles

zu überzeugenden Ergebnissen. Seine zentrale These lautet: Wenn zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen eine Strategie der vertikalen Integration verfolgt wird, sind interne Lieferungen und Bezüge obligatorisch.

Weniger gelungen ist sein Versuch, den Ansatz der Verrechnungspreise (insbesondere die Wahl zwischen Marktpreisen und Kostenwerten) aus dem strategischen Kontext abzuleiten. Die von ihm formulierten Empfehlungen übersehen vor allem, dass bei einer Strategie der vertikalen Integration mit der Konsequenz eines internen Liefer- und Bezugszwangs der Verrechnungspreis keine Allokationsfunktion erfüllt, sondern zu einem reinen Motivationsinstrument wird. Der Ansatz der die Höhe der Bereichserfolge bestimmenden Verrechnungspreise ist dann aus dem jeweils verfolgten Motivationskonzept abzuleiten – Annahmen über die Motivationseffizienz bestimmen unabhängig vom strategischen Kontext den Ansatz markt- oder kostenbasierter interner Preise.

(4) Konzepte interner Märkte als organisatorische Gestaltungsphilosophien

Die Theorie der Organisationsgestaltung analysiert unternehmensinterne Märkte verstärkt hinsichtlich der in ihnen zum Ausdruck kommenden Gestaltungsphilosophien³². Gestaltungsphilosophien sind kognitive Orientierungsmuster, die bei unvollkommenem Informationsstand hinsichtlich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge die organisatorischen Gestaltungsentscheidungen des Managements leiten³³. Subjektive Einschätzungen der Wirksamkeit plan- und marktorientierter Formen der Steuerung sind nach dieser Betrachtung für die Bildung interner Märkte bestimmend. In Deutschland hat Eugen Schmalenbach in diesem Sinne schon zu Beginn des vorigen Jahrhunderts die Mobilisierung des Marktes zur Bekämpfung bürokratischer Tendenzen in Unternehmungen gefordert³⁴. Allerdings ist die Rezeption der Schmalenbach'schen „pretialen Lenkung“³⁵ in der Betriebswirtschaftslehre in hohem Maße aus der eingeschränkten Perspektive des Rechnungswesens erfolgt. Dass Schmalenbach der erste deutsche Organisationstheoretiker war, der eine differenzierte marktbasierende Gestaltungsphilosophie entwickelt hat, wurde bisher weniger gewürdigt³⁶. Der Glanz des großen Theoretikers auf dem Gebiet des Rechnungswesens stellt zu leicht die Tatsache in den Schatten, dass Schmalenbach einen herausragenden organisationstheoretischen Entwurf hinterlassen hat. Mit seiner, wenn auch häufig skizzenhaften konzeptionellen Verknüpfung von internem Planungs- und Anreizsystem, Unternehmungsverfassung und Wirtschaftsordnung sprengte er den Rahmen der traditionellen Betriebswirtschaftslehre. In welchem Maße Schmalenbach Teile der heutigen theoretischen Konzeption vorwegnahm, zeigt sich darin, dass er Planversagen und Anreizdefizite als Kernproblem ausmacht und als Abhilfe eine auf Marktdruck setzende Gestaltungskonzeption empfiehlt – ohne allerdings den Begriff „Planung“ zu benutzen.

Über ein halbes Jahrhundert hat sich Schmalenbach mit internen Märkten in Form der von ihm als „pretiale Lenkung“ bezeichneten Konzeption auseinandergesetzt. Im Jahre 1948 führt er in einer seiner letzten Publikationen noch einmal eine deutliche Sprache: „Mit dem Wachsen der Großbetriebe hängt zusammen, dass man eine große Zahl von Menschen zu Beamten statt zu Unternehmern erzogen hat; (...) es wimmelt von Bürokraten³⁷“. Schon 1908 hatte er die seiner Ansicht nach richtige Lösung verkündet: „Und hier gibt es nur einen Ausweg: die einzelnen Teile des Betriebes müssen in einen rechnerischen Verkehr treten. Und diese Rechnung muß sich der Bewertung der gegenseitigen Leistungen bedienen. Und es entsteht hier ein eigenartiger Preis: der Verrechnungspreis³⁸“.

Schmalenbach war aber keineswegs der Erste, der Planversagen reklamierte. Etwa 50 Jahre vor der ersten Äußerung von Schmalenbach – bald nach dem Entstehen der ersten Großunternehmungen – werden in den nordamerikanischen Eisenbahngesellschaften schon Auswüchse eines überzogenen Planungsanspruchs beklagt. So stellt im Jahre 1856 Daniel McCallum, General Superintendent der Erie Railroad, fest: „Der Umfang der mit dem Schienenverkehr verbundenen Geschäftsaktivitäten, ihre zahlreichen und bedeutsamen Verflechtungen und die große Zahl der Beschäftigten hat viele, deren Meinung Bedeutung verdient, zu der Erkenntnis kommen lassen, dass die sorgfältige Beachtung aller Details, die den Erfolg beim Management von Eisenbahnen so nachhaltig bestimmt, unmöglich durch einen die ganze Unternehmung umfassenden Plan sichergestellt werden kann. (...) Ich bin fest davon überzeugt, in der Verfolgung der Idee eines in allen Details perfekten Systems, permanent aktualisiert und konsequent durchgesetzt, liegt die Ursache ihres Scheiterns³⁹“. McCallum selbst sieht die Lösung wohl nicht in Formen der Marktsteuerung. Allerdings beschäftigte sich Henry Varnum Poor, Eisenbahnmanager und nach dem Urteil von Chandler der erste Amerikaner, der die Managementprobleme der modernen Großunternehmung untersuchte, schon in der Mitte des 19. Jahrhunderts mit marktorientierten Lösungen in Form des Profit-Center-Konzepts⁴⁰.

Bei der im Folgenden zu untersuchenden Frage, wie eine dem Anliegen des „Organization Design“ verpflichtete Organisationstheorie interne Märkte konzeptionell erfassen kann, eröffnet der Rückgriff auf das Konstrukt der Gestaltungsphilosophie einen aussichtsreichen Zugang zu ihrer Beantwortung. Die dabei verfolgte Sichtweise lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Wird die Einführung marktwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente in der Unternehmung in Betracht gezogen, kann das Management nur begrenzt auf wissenschaftlich fundierte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zurückgreifen. Bei der Bewältigung solch komplexer Gestaltungsaufgaben müssen Manager in hohem Maße auf subjektive Einschätzungen der Wirksamkeit alternativer Strukturmaßnahmen zurückgreifen. Betrachtet werden Gestaltungsphilosophien, in denen Präfer-

enzen für planorientierte bzw. marktorientierte Steuerungsformen ihren Ausdruck finden.

3. Plan- und marktorientierte Organisationsgestaltung

Wenn man mit Coase und in Einklang mit der betriebswirtschaftlichen Alltagserfahrung davon ausgeht, dass in der Unternehmung nicht-marktliche Steuerungsinstrumente dominieren, liegt es nahe, die Anforderungen an eine Organisationsgestaltung zu betrachten, die einen solchen Planungsanspruch umsetzt. Das soll im Folgenden mit der von Jacob Marschak entwickelten Teamtheorie erfolgen, die man als einen dem Rationalkalkül der Planung verpflichteten Organisationsansatz bezeichnen kann. Die Grenzen eines solchen Konzepts der Organisationsgestaltung, die möglicherweise die Frage nach der Einführung marktlicher Steuerungsinstrumente aufwerfen, sollen dann unter Rückgriff auf die von Herbert A. Simon konzipierte Organisationstheorie erörtert werden.

Die Teamtheorie von Marschak⁴¹ ist ein einfallsreich konstruierter Mikrokosmos, der die Realität der Organisationsstrukturen erstaunlich gut erfasst. Kernprobleme der Steuerung in Unternehmungen, die sich aus der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität der Einheiten, unsicheren Erwartungen, ungleicher Verteilung von Informationen unter den Einheiten und interdependenten Entscheidungssystemen ableiten lassen, werden modelliert.

Die einzelnen Einheiten werden durch Kommunikations- und Entscheidungsregeln gesteuert, die in Abhängigkeit von den übermittelten und selbst gewonnenen Informationen ihre Handlungen spezifizieren. Die Regeln sind das Ergebnis einer planerischen Durchdringung des für die Unternehmung bestehenden Entscheidungsproblems durch den Organisationsgestalter (Unternehmensleitung). In einem Beispiel wird durch solche Handlungsvorgaben die gewinnmaximale Ausschöpfung der Produktionskapazitäten einer Werft durch zwei Vertriebsmanager gesteuert. Planversagen kommt in dieser Modellwelt nicht vor. Die Unternehmensleitung plant auf der Grundlage bekannter Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Menge relevanter Umweltzustände (Preise auf dem Absatzmarkt) den Erwartungswert alternativer organisatorischer Entscheidungs- und Informationsstrukturen.

Bei der Ausschöpfung gegebener Kapazitäten, d.h. bei einer statischen Organisationsgestaltung⁴², sind zentrale Handlungsvorgaben umso unerlässlicher, je anspruchsvoller die angestrebten Grade der Zielrealisation sind. Wenn es um die gewinnmaximale Nutzung der begrenzten Werftkapazität geht, kann dieses Ziel nur durch Handlungsvorgaben für die Vertriebsmanager sichergestellt werden. Diese erschließen sich angesichts der bestehenden Ressourceninterdependenzen nicht aus der Perspektive einer einzelnen Einheit. Auch in der Realität der Unternehmung, die ihre Existenz ja der Nutzung von Verbundvorteilen verdankt, heißt organisatorische Gestaltung weit ge-

hend Vorgabe von Handlungsregeln⁴³.

Die organisatorische Steuerung von Ressourceninterdependenzen, die dem Wertbeispiel zu Grunde liegt, soll für eine Unternehmung, die eine zentrale Marktforschungsabteilung zur Deckung des Informationsbedarfs der Unternehmungsbereiche etabliert hat, hinsichtlich der Handlungsvorgaben näher betrachtet werden. Die Unternehmung sieht in der Vorhaltung eigener Marktforschungsaktivitäten einen Wettbewerbsvorteil; daraus resultiert interner Liefer- und Bezugswang. Die entstehenden operativen Steuerungsaktivitäten lassen sich drei Aufgabebereichen zuordnen:

1. Handlungsregeln für die Marktforschungsabteilung, die eine kosteneffiziente Leistungserstellung unter Berücksichtigung von Qualität und Lieferzuverlässigkeit sicherstellen (Dienstleistungserstellung).
2. Handlungsregeln für die Unternehmungsbereiche, die eine unternehmenszielkonforme Inanspruchnahme der Marktforschungskapazität gewährleisten (Dienstleistungsanspruchnahme).
3. Handlungsregeln für die Marktforschungsabteilung und die Unternehmungsbereiche, die bei Kapazitätsengpässen den Zugriff auf Marktforschungsleistungen regeln (Schnittstellenmanagement).

Jeder dieser Regelungsaspekte erfordert in der Realität die Formulierung eines Bündels von zum Teil differenzierten Handlungsvorgaben. Bei der Erstellung von Dienstleistungen müssen die Handlungsvorgaben den Trade-Off zwischen Kosten, Qualität und Durchlaufzeit lösen. Hinsichtlich der Inanspruchnahme der Dienstleistung durch die Unternehmungsbereiche können die Vorgaben die vorrangige Nutzung der Marktforschung für neue Produkte und neue Märkte sicherstellen. Das Schnittstellenproblem kann zur Etablierung detaillierter Reihenfolgeregelungen und zur Eröffnung des Zugangs zum externen Markt zum Abbau von Engpässen führen. In der Realität ist jede Unternehmung von einem Netz solcher Handlungsregeln überzogen, die von den Bereichen selbst entwickelt (Selbststeuerung) oder extern von Experten (Expertensteuerung) bzw. übergeordneten Einheiten (Hierarchiesteuerung) vorgegeben werden.

Unter diesen Bedingungen werden Einhaltung und Anpassung der Regeln insbesondere für die Unternehmungsleitung zu einem zentralen Problem. Bei Marschak ist mit der Ableitung und Vorgabe der Programme das Managementproblem weitgehend gelöst. Die Fragen der Erstellung und der Inanspruchnahme der Dienstleistungen werden durch die vereinfachenden Modellannahmen ausgeblendet; das Schnittstellenproblem ist durch die vorgegebenen Regeln gelöst. Die Unternehmungsleitung muss nur neu planen, wenn sich der externe Datenrahmen (Wahrscheinlichkeitsverteilung der Marktpreise) ändert. Keinen Gedanken muss sie an die Einhaltung der vor-

gegebenen Regeln verschwenden. Es gibt bei Marschak kein Motivationsproblem; alle Mitglieder orientieren sich an dem übergeordneten Teamziel. Das sieht in der Realität anders aus. Sicherung regelkonformen Verhaltens, Änderungen der internen und externen Daten – diese Themen beschäftigen jedes Management in hohem Maße. Insbesondere die Kontrolle der Regeleinhaltung stellt sich dabei auf Grund von Informationsasymmetrien als schwierig dar. Unmittelbare Beobachtung ist nur sehr begrenzt möglich und die Dokumentation des Regelverhaltens ist aufwändig sowie schwer zu kontrollieren.

Zur Lösung dieser Probleme weist die Marschak'sche Teamtheorie keinen Weg – wohl aber die Arbeiten eines anderen großen Organisationstheoretikers. Schon 1947 hat Herbert A. Simon in dem inzwischen zum Klassiker avancierten Buch „Administrative Behavior“⁴⁴ auf die für unsere Fragen bedeutsame kognitive Dimension von Organisationsstrukturen hingewiesen: „Organizations and institutions provide the general stimuli and attention-directors that channelize the behaviors of the members of the group, and that provide the members with the intermediate objectives that stimulate action“⁴⁵. Für unsere Fragestellung bedeutet das: Organisatorische Regelungen bilden auch die Grundlage für Indikatoren, die nach dem Prinzip des „Management by Exception“ generiert werden. Wie kann man in einem auf Handlungsvorgaben beruhenden Organisationskonzept aussagefähige Indikatoren bilden? Orientiert sich das Management am Gedanken des Soll-Ist-Vergleichs, so sieht es sich angesichts des breiten Spektrums inhaltlich verschiedener Handlungsvorgaben bei der Allokation der knappen Ressource „Aufmerksamkeit“ mit einem komplexen Auswahlproblem konfrontiert. Jedes Management hat sein eigenes Konzept beim Aufspüren von Entwicklungen und Ereignissen, die ein Handeln erfordern. Das Instrumentarium reicht von der Registrierung von Ereignissen und Vorfällen nach dem Prinzip des „managing by walking around“⁴⁶ über die Interpretation von Konflikten als Regelverstöße bis zur Praktizierung von Selbststeuerung unter weitgehendem Verzicht auf Kontrollen und Interventionen.

Vor diesem Hintergrund erschließt sich ein Teil der Attraktivität, die marktorientierten Steuerungsinstrumenten, insbesondere internen Märkten als Ausdruck einer marktorientierten Gestaltungsphilosophie, zugesprochen werden. Gegenüber einer auf Handlungsvorgaben ausgerichteten, kasuistischen Steuerung können marktorientierte Indikatoren im Urteil des Managements drei Vorteile aufweisen:

(1) Geschlossene Ableitung und flächendeckende Anwendung eines einzigen Prinzips

Interne Märkte erlauben eine transparente Ableitung erfolgsorientierter Indikatoren. Da formal betrachtet für jeden Leistungstransfer durch Einführung interner Preise monetäre Bereichserfolge ausgewiesen werden können, gibt es im technischen Sinne keine Grenze der Anwendung.

Sowohl für den Dienstleistungs – als auch für den Nachfrageaspekt ließen sich über interne Preise Erfolgsindikatoren einführen und auch das Schnittstellenproblem könnte im Wege der Preissteuerung geregelt werden. Über die Qualität eines solchen Indikators, etwa hinsichtlich der Präzision der Problemidentifizierung, ist damit allerdings noch nichts gesagt⁴⁷.

(2) *Akzeptanz auf Seiten der Beteiligten und Betroffenen*

In marktwirtschaftlich geprägten Gesellschaftssystemen sind Markt und Wettbewerb in der Regel positiv besetzt. Marktindikatoren lassen sich deshalb mit hoher Wahrscheinlichkeit durchsetzen. Sie werden als faire Beurteilungskriterien empfunden⁴⁸.

(3) *Eröffnung faktischer und rhetorischer Optionen für Selbststeuerung und Fremdsteuerung*

Die bisherige Charakterisierung marktbasierter Indikatoren stellte auf die Perspektive des übergeordneten Managements, d.h. auf Fremdsteuerung, ab. Von dem Erfolgsausweis lassen sich jedoch zugleich positive Wirkungen auf die Selbststeuerung erwarten⁴⁹. Wenn der Erfolg der Unternehmungsbereiche auch vom Umfang der in Anspruch genommenen Marktforschungsleistungen abhängt, wird ein wirtschaftliches, die entstehenden Kosten sorgfältig kalkulierendes Nachfrageverhalten gefördert⁵⁰. Je nach Persönlichkeit des Managers mag die Attraktivität marktbasierter Indikatoren auch darin liegen, dass sie es in besonderem Maße erlaubt, durch eine Rhetorik der Selbststeuerung die Praktizierung von Fremdsteuerung zu verschleiern.

Der Vergleich der planbasierten Handlungssteuerung mit der marktbasierten Erfolgssteuerung zeigt, dass beide Konzepte bei der unternehmungszielkonformen Ausrichtung arbeitsteiliger Aktivitäten Defizite aufweisen. Die Entscheidung für eines der beiden Konzepte oder für ihre Kombination ist nur begrenzt einem analytischen Kalkül zugänglich. Ohne Rückgriff auf subjektive Gestaltungsphilosophien lässt sich eine solche Strukturfrage nicht beantworten. Die folgenden Überlegungen verzichten auf einen Vergleich der beiden Steuerungssysteme und beschränken sich auf die Herausarbeitung der Leistungsfähigkeit interner Märkte.

4. Interne Märkte zwischen Planversagen und Managerversagen

Die Beurteilung der Leistungsfähigkeit interner Märkte muss von der Unterscheidung zwischen realen und fiktiven internen Märkten ausgehen⁵¹; wobei dem internen Preis jeweils eine andere Funktion zukommt. Auf realen internen Märkten erfüllt der Preis eine Allokationsfunktion. Es besteht für die handelnde Einheit ein Spielraum bei der Beantwortung der Frage, welche Ressourcen in welchen Mengen für eine Aktivität eingesetzt werden sollen. Dabei kann der Handlungsspielraum möglicherweise sogar die Frage umfassen, ob die fraglichen Ressourcen über-

haupt eingesetzt werden. Im angeführten Beispiel der Inanspruchnahme der Leistungen der zentralen Marktforschung kann ein interner Preis diese Allokationsfunktion erfüllen. Liegen fiktive interne Märkte vor, hat der Preis eine Benchmarking-Funktion. Beispielsweise ist im Modell von Marschak über die Beanspruchung der fraglichen Ressourcen in Form der Erteilung eines Produktionsauftrages durch die Vertriebsmanager an die Werft bereits durch Planung entschieden. Der Preis eröffnet die Möglichkeit eines Erfolgsausweises für den betrachteten Bereich, hier die Werft. Fiktive interne Märkte sind ein Instrument zur Leistungsbeurteilung von Bereichen und zur Generierung von Motivationseffekten.

4.1 Reale interne Märkte

Reale interne Märkte sollen Planversagen überwinden, das seine Ursache in den Anforderungen der methodischen Bewältigung der Planung hat. Vom internen Markt wird in diesem Fall ein methodischer Beitrag zur Vereinfachung des Steuerungsproblems erwartet. Die Unternehmungsbereiche entscheiden im Beispiel der Marktforschung unter eigenständiger Verfolgung ihrer bereichsindividuellen Zielfunktion, ob die Marktforschungskosten geringer sind als der erwartete Nutzen der Dienstleistung. Reale interne Märkte werden häufig gebildet, wenn plastische Leistungsbeziehungen bestehen. Als „plastisch“ soll in Anlehnung an Alchian und Woodward⁵² eine Beziehung bezeichnet werden, bei der hinsichtlich des Bedarfs ein Ermessensspielraum besteht; die Input-Output-Beziehungen sind dann mehrdeutig. Diese Mehrdeutigkeit eröffnet Spielräume, die einer unwirtschaftlichen Inanspruchnahme der jeweiligen Ressource Vorschub leisten kann. Eine solche Situation ist vor allem bei Informationsdienstleistungen (z.B. Beratungsdienstleistungen) gegeben, deren Informationswert das Ergebnis komplexer Nutzenbewertungen ist⁵³. Im Beispiel der Marktforschung besteht dann die Gefahr, dass mehr Daten und Analysen angefordert werden, als zur Fundierung von Entscheidungen in den Unternehmungsbereichen nötig sind. Die wirtschaftliche Inanspruchnahme solcher „zentralen“ Ressourcen kann durch eine zentrale Planung nur sehr begrenzt sichergestellt werden. Die Bildung interner Märkte sucht dieses Problem über den Ansatz von internen Preisen, die in das Nachfrageverhalten in höherem Maße ökonomische Elemente einbringen, zu lösen.

Allerdings muss die Preisfestsetzung auf realen internen Märkten zwei gegenläufige Anforderungen erfüllen. Zum einen muss der Preis so hoch sein, dass beim Nachfrager die Sensibilität für den Wert der Ressourcen gestärkt wird. Zum anderen darf der Preis nicht die Inanspruchnahme derjenigen Ressourcen, in deren Nutzung ein strategischer Wettbewerbsvorteil gesehen wird, unterbinden. In der Wahrung dieser Balance liegt das eigentliche Problem realer interner Märkte.

Unterstellt man, dass das Management in der Vorhaltung der Ressourcen einen strategischen

Wettbewerbsvorteil sieht (und internen Bezugszwang vorschreibt), dann ist die entscheidende Frage, ob die Preissteuerung die strategisch begründete Nutzung von Ressourcenpotenzialen sicherstellt. Wird die Marktforschung wirklich primär für neue Produkte und neue Märkte genutzt – oder werden möglicherweise gerade diese Nachfrager im internen Preiswettbewerb benachteiligt? Dass eine interne Marktsteuerung mit den strategischen Zielen kollidieren kann, lässt sich eindrucksvoll am Beispiel der Intel Corporation zeigen⁵⁴.

Ursprünglich bildeten Speichermedien die strategische Domäne von Intel. Die einzelnen Produktbereiche konkurrierten auf Grund der seinerzeit gültigen Organisationsstruktur um die Nutzung der Kapazitäten des zentralen Produktionsbereichs. Die Steuerung war marktorientiert; der Preis für die Produktionsressourcen wurde unter Heranziehung der spezifischen Deckungsbeiträge der konkurrierenden Produkte abgeleitet⁵⁵. Dieses Steuerungsprinzip führte dazu, dass ertragsstarke Nischenprodukte die unter externem Preisdruck stehenden Speicherprodukte verdrängten. Da vor allem solche Nischenprodukte, die das Intel-Know-how für die Entwicklung von Informationsverarbeitungs-Komponenten nutzten, durch die Marktsteuerung begünstigt wurden, verschob sich allmählich der strategische Fokus und Intel entwickelte sich zu einem weltweit führenden Hersteller von Mikrochips. Burgelman widmet diesem evolutorischen Prozess der internen Selektion in seiner Theorie der strategischen Anpassung eine sehr gründliche Analyse.

Im vorliegenden Beitrag, der sich auf die statische Sicht der Organisationsgestaltung beschränkt, kann die evolutionstheoretische Interpretation interner Märkte nicht diskutiert werden. Es liegt aber auf der Hand, dass eine Ressourcensteuerung, die – wie bei Intel – der gültigen Unternehmungsstrategie zuwider läuft, problematisch ist. Wenn man eine solche Steuerungskonzeption auch mit der Generierung innovationsfördernder Varianz begründen kann⁵⁶, ist es nicht ohne Risiko, sich auf die positiven Wirkungen einer internen Selektion zu verlassen.

Generell ist in diesem Zusammenhang festzustellen, dass sich hinter dem Konzept, die Verteilung knapper Ressourcen internen Märkten zu überlassen, allzu oft die mangelnde Fähigkeit oder Bereitschaft des Managements verbirgt, den strategischen Stellenwert der fraglichen Ressourcenpotenziale zu beurteilen. Es geht dann nicht um Planversagen, sondern um Managerversagen. Insgesamt empfiehlt es sich, den Einsatz interner realer Märkte mit plastischen Angebots-Nachfrage-Beziehungen kritisch zu betrachten. Das gilt beispielsweise dann, wenn Großunternehmen Teile ihrer Kapazitäten für Informationsdienstleistungen rechtlich verselbstständigen und den entstehenden Gesellschaften aufgeben, nicht nur interne sondern auch externe Kunden unter Marktbedingungen zu beliefern. Dahinter steht möglicherweise keine durchdachte Diversifikationsstrategie, sondern mangelnde Reflexion über den wettbewerbsstrategischen Stel-

lenwert der Ressourcen. Es sei denn, dieser interne Markt stellt eine Übergangslösung dar – mit dem Ziel, die Bereiche für die Veräußerung vorzubereiten, d.h. den Grad der vertikalen Integration zu reduzieren.

4.2 Fiktive Interne Märkte

Fiktive interne Märkte sind Instrumente des „Behavioral Accounting“, die in einem System innerbetrieblicher Leistungsbeziehungen ganz auf die Erzielung von Motivationswirkungen beim Anbieter ausgerichtet sind. Im Unterschied zum realen internen Markt ist die Anbieter-Nachfrager-Beziehung nur inszeniert.

Im Folgenden werden fiktive interne Märkte als Anreizinstrumente zur Durchsetzung kosteneffizienten Verhaltens betrachtet. Ein Beispiel ist die Abbildung der Lieferbeziehungen zwischen der Gießerei und der Montage einer Motorenfabrik durch einen internen Markt. Im Unterschied zum vorangegangenen Beispiel der Marktforschung liegt hier eine deterministische Input-Output-Beziehung vor, die durch eine Stückliste abgebildet wird und auf Grund detaillierter Produktionsplanung keinen Verhandlungsspielraum bei den Markttransaktionen lässt. Es geht ausschließlich darum, Anreizwirkungen zu generieren, die das Kostenverhalten der Gießerei im Sinne des Unternehmensziels beeinflussen.

Unbestritten die beste Lösung für die Gewährleistung eines kosteneffizienten Ressourceneinsatzes ist ein System flächendeckender Planvorgaben, das in Form einer Plankostenrechnung für alle Aktivitäten methodisch gesicherte Effizienzstandards formuliert. Die Wahrnehmung von Problemen der Planabweichung (Wahrnehmungseffekt) und die Identifizierung von Problemursachen (Sucheffekt)⁵⁷, die beiden Voraussetzungen kosteneffizienten Verhaltens, sind bei diesem Konzept in höchstem Maße erfüllt. Bei zuverlässiger, detaillierter Planung führt jeder ineffiziente Ressourceneinsatz zu einem Wahrnehmungseffekt und mit der Wahrnehmung eines Problems lässt sich auch die Abweichungsursache systematisch identifizieren. Ein solches System der Planung ist allerdings mit zunehmender Komplexität der Anforderungen immer weniger zu realisieren⁵⁸. Die Schwierigkeit für ein leistungsfähiges Kostenmanagement liegt unter diesen Umständen darin, trotz der begrenzten Möglichkeiten einer Planung von Kostenstandards Kosteneffizienz auf möglichst hohem Niveau zu gewährleisten.

In diesem Problemkontext sind fiktive interne Märkte zu beurteilen. Sie generieren zwar durch den Ausweis monetärer Bereichserfolge permanent Wahrnehmungseffekte und geben Anhaltspunkte dafür, ob ein Problem existiert oder nicht. Der Sucheffekt ist aber nur schwach ausgeprägt. Im Unterschied zur Plansteuerung zeigen die auf internen Märkten generierten Indikatoren keinen Weg zur Ursache und Lösung eines Problems. Der interne Markt deckt keine Prob-

lemursachen auf; das ist die Aufgabe der Unternehmensleitung (und der sie unterstützenden Experten) oder des Bereichsmanagements. Nimmt das Management diese Aufgabe nicht wahr, degenerieren fiktive interne Märkte zu einem reinen Abrechnungsritual ohne nachhaltige Motivationswirkung.

Angesichts des fehlenden Sucheffekts lässt sich die Bildung fiktiver interner Märkte nur mit Wahrnehmungseffekten begründen. Billigt man dem Indikator „Bereichserfolg“ eine gewisse Aussagefähigkeit zu – wobei der Ausweis von Gewinnen oder Verlusten allerdings nicht zwingend Rückschlüsse auf den Grad der Kosteneffizienz zulässt –, dann erlauben interne Märkte nach dem Prinzip des „management by exception“ die zeitliche Dosierung der Managementaktivitäten. Näher an die kritische Frage der Identifizierung und Beseitigung von Problemursachen führt eine weitere Betrachtung des Wahrnehmungseffektes. Das in der Praxis verbreitete akzeptierte und wissenschaftlich fundierte Prinzip des modernen Kostenmanagements, das in hohem Maße durch japanische Produktionskonzepte geprägt ist⁵⁹, besagt, dass die Sicherung und Steigerung der Kosteneffizienz nur durch eine Aktivierung des Sachverstands „vor Ort“ möglich ist. Fiktive interne Märkte sind danach hinsichtlich ihrer Fähigkeit zu beurteilen, Selbststeuerung, d.h. engagiertes, eigenständiges Handeln der unmittelbar Betroffenen unter Nutzung ihrer Vertrautheit mit den situativen Bedingungen, zu fördern. Die in diesem Zusammenhang zentrale Annahme eines verstärkenden Einflusses ausgeprägter Wahrnehmungseffekte auf die Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbststeuerung wird durch Ergebnisse der Sozialpsychologie gestützt. Vor allem unter Rückgriff auf die Theorie motivationsfördernder Aufgabenstrukturen von Hackman⁶⁰ und auf die Ergebnisse der Zielforschung von Locke⁶¹, in denen die Aufgaben- oder Problemfokussierung einen hohen Stellenwert hat, lässt sich internen Märkten ein hohes, die Selbststeuerung förderndes Motivationspotenzial zusprechen.

5. Marktsteuerung als Herausforderung für das Management

Die vorangegangene Analyse des Konzepts interner Märkte zeigt, dass ganz unterschiedliche theoretische Strömungen Organisationsformen begründen, die als gemeinsames Merkmal die marktbestimmte Ausrichtung von Entscheidungen innerhalb der Unternehmungen haben. Bei der praktischen Umsetzung einer solchen Marktsteuerung dürfen ihre Grenzen nicht übersehen werden. Die Vorstellung, man könne bei der Steuerung der Unternehmensprozesse und bei der Anpassung bestehender Strukturen ganz auf die ordnende Kraft des (externen und internen) Marktes zurückgreifen, übersieht die Unvollkommenheiten von Marktmechanismen bei der Generierung und Übermittlung von Informationen und unterschätzt die Anforderungen an die Steuerung komplexer Wertschöpfungsprozesse. Ohne eine leistungsfähige Unternehmensplanung, ohne

fundierte Kenntnisse über die jeweiligen Geschäftsfelder und einen zuverlässigen Informationsstand über die operativen Aktivitäten lassen sich Erfolgspotenziale nicht aufbauen und ausschöpfen. Das gilt es angesichts einer verbreiteten positiven Grundstimmung zu beachten, die häufig in wenig differenzierter und reflektierter Weise in der Anwendung von Markt- und Wettbewerbskonzepten die nahe liegende Lösung für die verschiedensten Probleme sieht. Häufig leitet dabei eher ein etwas diffuser Glaube an die Effizienz des Marktes als das fundierte Verständnis eines komplexen Konzepts das Handeln.

Auf jeden Fall ist die Vorstellung illusorisch, das Management könnte sich stärker aus dem „laufenden“ Geschäft zurückziehen und das Handeln weitgehend den Gesetzen des Marktes überlassen. Die meisten internen Märkte sind insofern keine Veranstaltungen der „unsichtbaren Hand“. Sie sollen in erster Linie Problemindikatoren generieren, die ein rasches und gezieltes Handeln des Managements ermöglichen. Auf internen Märkten regiert dann die „sichtbare Hand“ des Managers. Positive Effekte sind dabei zu erwarten, wenn die Unternehmungsleitung die Elemente der Marktsteuerung konsequent in ihr Führungshandeln integriert. Nur wenn sie die ausgewiesenen Bereichserfolge ernst nimmt und auf der Grundlage der generierten Informationen tätig wird, können interne Märkte ihre Wirkung entfalten.

Note :

- 1 Chandler (1977).
- 2 Vgl. hierzu die Sloan-Biografie von Faber (2002).
- 3 Coase (1937), S. 389.
- 4 Vgl. Chandler (1979).
- 5 Vgl. Ackoff (1993) ; Arbeitskreis Organisation (1996) ; Cowen/Parker (1997).
- 6 Diese Sichtweise ist nicht zuletzt durch Konzepte des japanischen Produktionsmanagements beeinflusst worden, in denen über die Verwirklichung des Fließprinzips eine flexible Anpassung der Unternehmungsprozesse an die Anforderungen des Marktes angestrebt wird. Vgl. hierzu den Gedanken der Rückwärtssteuerung in der Analyse des Toyota-Produktionssystems bei Shimizu (1979).
- 7 Mintzberg (1994).
- 8 Ziemer (1997), S. 6.
- 9 Vgl. Frese (2003 a).
- 10 Coase (1937), S. 388. Dieser Hinweis lässt verblüffende Parallelen zu der viel zitierten Empfehlung Eugen Schmalenbachs an seinen guten Kölner Bekannten Leonard Tietz, den Gründer des Kaufhauskonzerns 'Westdeutsche Kaufhof AG', erkennen, den Ärger mit seinen Schaufensterplatz beanspruchenden Abteilungsleitern über interne Preise zu lösen. In seiner 1947 erschienenen 'Pretialen Lenkung' schreibt er : Es „wurde beschlossen, den Mietpreis für Schaufenster stark zu erhöhen, und zwar so lange, bis Bedarfsanmeldungen für die Schaufenster und Schaufenstervorrat das Gleichgewicht erreichten.“ [Schmalenbach (1947), S. 69].
- 11 Vgl. hierzu Valcarcel (2002).
- 12 Alchian / Demsetz (1972), S. 795.

- 13 Jensen / Meckling (1976), S. 311.
- 14 Herbert A. Simon hat in einem 1991 erschienenen Beitrag, der nicht ohne gewisse bittere Untertöne geschrieben ist von einem Mann, dem die Institutionenökonomie mit der Rezeption des Konzepts der 'Bounded Rationality' regelmäßig Tribut zollt, konstatiert: „A fundamental feature of the new institutional economics is that it retains the centrality of markets and exchange“, Simon (1991), S. 26.
- 15 Das vollständige Zitat lautet: „Because internal organization experiences added bureaucratic costs, the firm is usefully thought of as the organization form of last resort: try markets, try hybrids (long term contractual relations into which security features have been crafted), and resort to firms when all else fails (comparatively).“ Williamson (1999), S. 1091.
- 16 Coase (1937), S. 388.
- 17 Williamson (1975), S. 20.
- 18 Simon (1991), S. 28.
- 19 Diese Unterscheidung trifft Lehmann (2002), S. 163 f.
- 20 Es bedarf wohl nur eines kurzen Hinweises, dass die an der Zielautonomie orientierte Abgrenzung von „Markt“ und „Unternehmung“ idealtypisch ist. Bei einer solchen Betrachtung bleibt nicht nur unberücksichtigt, dass sich in der Realität A für den Absatzmarkt von N interessiert und aus der Sicht einer übergeordneten gesamtwirtschaftlichen Zielsetzung durch staatliche Maßnahmen die Zielautonomie der Markteinheiten unterschiedlich eingeengt werden kann. Nicht betrachtet werden auch die von Williamson (1991) als „Hybride“ bezeichneten vielfältigen Erscheinungsformen ungleicher Machtverteilung bei den Transaktionsverhandlungen, die häufig eine Entscheidung darüber, ob begrifflich noch ein Markt vorliegt, erschwert. So gibt es eine Diskussion, ob manche Ausgestaltungen von Zuliefererbeziehungen nicht die Voraussetzungen eines faktischen Konzerns erfüllen.
- 21 Es hängt von der jeweiligen theoretischen Konzeption ab, welche Instrumente unterschieden werden. Simon (1991) unterscheidet z.B. zwischen Autorität, Anreizen, Loyalität und Koordination. Die Instrumente können in verschiedenen Unternehmungen eine ganz unterschiedliche Ausprägung erfahren. Im Rahmen einer solchen Konzeption ist es ausschließlich eine empirische Frage, welches Instrument in einer bestimmten Situation mit Blick auf die verfolgte Zielsetzung präferiert wird. Karl E. Weick hat in mehreren Studien gezeigt, dass Institutionen in höchstem Maße hierarchisch strukturiert sein können und zugleich in bestimmten Situationen ganz auf spontanes Handeln „vor Ort“ setzen müssen; vgl. z.B. Weick / Roberts (1993). Hinzuweisen ist auch auf den jeweiligen Einfluss der Landeskultur auf den Einsatz und die Ausgestaltung von Steuerungsinstrumenten; vgl. hierzu mit Blick auf Japan den Beitrag von Shimizu (1992).
- 22 Schmalenbach (1908/09).
- 23 Vgl. Williamson (1975); Stein (2003); Doeringer / Piore (1971).
- 24 Williamson (1975).
- 25 Vgl. auch Stein (2003).
- 26 Doeringer / Piore (1971), S. 1/2, sprechen von einem „set of administrative rules and procedures“. In dem Überblicksartikel von Stein (2003) „Agency, Information and Corporate Investment“ ist interner Kapitalmarkt' ein Sammelbegriff für die Allokation interner Kapitalressourcen.
- 27 Vgl. Whinston (1964).
- 28 Hirshleifer (1956).
- 29 Vgl. Kloock (1992).
- 30 Vgl. Holmström / Tirole (1991).
- 31 Vgl. Eccles (1985 a); Eccles (1985 b).
- 32 Vgl. Frese (2003 b); Cowen / Parker (1997); du Gay / Salaman (1992).

- 33 Vgl. Weick (2001).
- 34 Schmalenbach (1908/09).
- 35 Schmalenbach (1948).
- 36 Vgl. hierzu Frese (2000).
- 37 Schmalenbach (1948), S. 14.
- 38 Schmalenbach (1908/09), S. 167.
- 39 Zitiert nach McGraw (1988), S. 6/7.
- 40 Vgl. im Einzelnen Chandler (1952), S. 269.
- 41 Vgl. Marschak / Radner (1972).
- 42 Vgl. zur Unterscheidung zwischen statischer und dynamischer Organisationsgestaltung Frese (2002), S. 203 ff.
- 43 Die Steuerungsdominanz von Handlungsvorgaben wird noch verstärkt, wenn man die Wissensdimension in die Betrachtung einbezieht. Handlungsregeln speichern und transferieren Wissen. Vgl. dazu die Arbeiten von James G. March [z.B. March / Schulz / Zhou (2000)] und Paul Adler [z.B. Adler / Cole (1993)], der auch die Verfolgung dieses Prinzips im japanischen Produktionsmanagement untersucht.
- 44 Simon (1947).
- 45 Simon (1947), S. 100/101.
- 46 Peters / Waterman (1982), S. 121 ff.
- 47 Zu beachten ist auch, dass monetäre Bereichserfolge nur die betrachtete Steuerungsfunktion erfüllen, wenn sie die Ergebnisse relativ kurzer Perioden abbilden. Würde man, wie es Ressourceneinsatz und Marktausschöpfung häufig erfordern, längere Perioden zu Grunde legen, könnte durch Auflösung des zeitlichen Zusammenhangs zwischen Handeln und Erfolgsausweis der Steuerungseffekt beeinträchtigt werden. Diese Probleme kurzfristiger Erfolgskonzepte sind ein klassisches Thema des Rechnungswesens. Leistungsbeurteilungen auf Basis kurzfristiger Bereichserfolge können insbesondere den Bereichsegoismus fördern. In Unternehmungen, die in hohem Maße auf eine Kooperation zwischen den Bereichen angewiesen sind, ist eine marktorientierte Steuerung deshalb problematisch. Das ist ein Grund, warum beispielsweise die Vertriebsorganisation der IBM ganz auf marktorientierte Steuerungselemente verzichtet, vgl. Frese / Lehmann (2002).
- 48 Vgl. zum Fairnessgedanken bei der Beurteilung Eccles (1983).
- 49 Vgl. hierzu Frese (2003 a), S. 65 ff.
- 50 Ein solches auf Kosteneffizienz ausgerichtetes Verhalten kann allerdings andere Ziele, etwa die erwähnte vorrangige Unterstützung der Einführung neuer Produkte und die Erschließung neuer Märkte beeinträchtigen.
- 51 Vgl. zum hier zu Grunde gelegten Konzept interner Märkte Frese (1997).
- 52 Alchian / Woodward (1988).
- 53 Bei dem Beispiel von Schmalenbach aus dem Kaufhaus Tietz handelt es sich um eine solche Entscheidung über den Informationswert. Das Problem des Handlungsregeln vorgebenden Planers schildert Schmalenbach wie immer sehr farbenprächtig: „Leonhard Tietz traf ich eines Tages bei seinem gewöhnlichen Vormittagsranger. (...) Dieses Mal handelte es sich um die sehr nachdrückliche, wortreiche und in lautem Tone geführte Beschwerde eines der Abteilungsleiter, da man ihm nicht genug Schaufensterraum bewilligt hatte. Wenn er nicht dauernd ein Schaufenster für sich hätte, könne er für den Erfolg seiner Abteilung nicht garantieren und lehne jede Verantwortung ab, und was man in einem solchen Augenblick sonst noch daherredet.“ (Schmalenbach (1947), S. 68 f.)
- 54 Vgl. hierzu Burgelman (2002).
- 55 Vgl. Burgelman (2002), S. 65 ff.

- 56 Wie das z.B. für das Produktionssystem von Toyota in der Studie von Fujimoto (1999) geschieht.
57 Vgl. im Einzelnen Frese (2003 b).
58 Vgl. in diesem Zusammenhang Laßmann (1995) zum Stand der Kostenrechnung.
59 Vgl. Fujimoto (1999) ; Adler / Cole (1993).
60 Vgl. Hackman (1987).
61 Vgl. Locke / Latham (1990).

Literatur

- Ackoff, Russell L.: Corporate Perestroika. The Internal Market Economy, in: *Internal Markets. Bringing the Power of Free Enterprise Inside Your Organization*, hrsg. v. Halal, William E. / Geranmayeh, Ali / Pourdehnad, John, New York u. a. 1993, S. 15–26.
- Adler, Paul S. / Cole, Robert E.: *Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants*, in: *Sloan Management Review*, Vol. 34, H. 3, 1993, S. 85–94.
- Alchian, Armen A. / Demsetz, Harold: *Production, Information Costs, and Economic Organization*, in: *American Economic Review*. Vol. 62, 1972, S. 777–795.
- Alchian, Armen A. / Woodward, Susan: *The Firm is Dead. Long Live the Firm: A Review of Oliver Williamson's The Economic Institutions of Capitalism*, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 26, H. 2, 1988, S. 65–79.
- Arbeitskreis Organisation: *Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen?* in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48. Jg., H. 6, 1996, S. 621–665.
- Burgelman, Robert A.: *Strategy is Destiny. How Strategy-Making Shapes a Company's Future*. New York 2002.
- Chandler, Alfred D.: *Henry Varnum Poor. Philosopher of Management. 1812–1905*, in: *Men in Business. Essays in the History of Entrepreneurship*, hrsg. v. Miller, William, Cambridge, MA 1952, S. 254–285.
- Chandler, Alfred D.: *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA/ London 1977.
- Chandler, Alfred D.: *Managerial Innovation at General Motors*. New York 1979.
- Coase, Ronald H.: *The Nature of the Firm*, in: *Economica N.S.*, Vol. 4, 1937, S. 386–405.
- Cowen, Tyler / Parker, David: *Markets in the Firm. A Market-Process Approach to Management*, London 1997.
- Doeringer, Peter B. / Piore, Michael J.: *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, MA 1971.
- Du Gay, Paul / Salaman, Graeme: *The Culture of the Customer*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 29, 1992, S. 615–633.
- Eccles, Robert G.: *The Transfer Pricing Problem. A Theory for Practice*, Lexington, MA u. a. 1985 a.
- Eccles, Robert G.: *Transfer Pricing as a Problem of Agency*, in: *Principals and Agents: The Structure of Business*, hrsg. v. Pratt, John W./Zeckhauser, Richard J., Boston 1985 b, S. 151–186.
- Eccles, Robert G.: *Control with Fairness in Transfer Pricing*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 61, H. 6, 1983, S. 149–161.
- Faber, David: *Sloan Rules. Alfred P. Sloan and the Triumph of General Motors*. Chicago/London 2002.
- Frese, Erich: *Unternehmensinterne Märkte. Konzeptionelle Überlegungen zu einem aktuellen Thema*, in: *Das Rechnungswesen im Spannungsfeld zwischen strategischem und operativem Management*, hrsg. v. Küpper, Hans-Ulrich / Troßmann, Ernst, Berlin 1997, S. 129–146.

- Frese, Erich : Ausgleichsgesetz der Planung und Pretiale Lenkung. Betrachtungen zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre aus Anlass der Geburtstage von Eugen Schmalenbach und Erich Gutenberg, in : Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 44, 2000, S. 1–37.
- Frese, Erich : Theorie der Organisationsgestaltung und netzbasierte Kommunikationseffekte. In : E – Organisation. Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet, hrsg. v. Frese, Erich/ Stöber, Harald, Wiesbaden 2002, S. 191–241.
- Frese, Erich : Die Leistungsfähigkeit marktorientierter Produktionssteuerungskonzepte in öffentlichen Rundfunkanstalten, in : Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 168, Köln 2003 a.
- Frese, Erich : Steuerungskonzepte zwischen Plan und Markt. Marktwirtschaft in der Unternehmung, in : Neugestaltung der Unternehmensplanung. Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen, hrsg. v. Horvath, Peter / Gleim, Ronald, Stuttgart 2003 b, S. 19–32.
- Frese, Erich / Lehmann, Patrick : Outsourcing und Insourcing : Organisationsmanagement zwischen Markt und Hierarchie, in : Organisationsmanagement. Neuorientierung der Organisationsarbeit, hrsg. v. Frese, Erich, Stuttgart 2000, S. 3–52.
- Frese, Erich / Lehmann, Patrick : Der koordinierte Weg zum Kunden – Konzeption einer strategiekonformen Vertriebsorganisation. In : Marketing-Management und Unternehmensführung. Festschrift für Richard Köhler, hrsg. v. Böhler, Heymo, Stuttgart 2002, S. 505–546.
- Fujimoto, Takahiro : The Evolution of a Manufacturing System at Toyota, New York u. a. 1999.
- Hackman, J. Richard : The Design of Work Teams, in : Handbook for Organizational Behaviour, hrsg. v. Lorsch, Jay W., Englewood Cliffs, NJ, 1987, S. 315–342.
- Hirshleifer, Jack : On the Economics of Transfer Pricing, in : The Journal of Business, Vol. 29, 1956, S. 172–184.
- Holmström, Bengt / Tirole, Jean : Transfer Pricing and Organization Form, in : Journal of Law, Economics and Organizations, Vol. 7, 1991, S. 201–228.
- Jensen, Michael C. / Meckling, William H. : Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in : Journal of Financial Economics, Vol. 3, 1976, S. 305–360.
- Kloock, Josef : Verrechnungspreise, in : Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Frese, Erich, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2554–2572.
- Laßmann, Gert : Stand und Weiterentwicklung des Internen Rechnungswesens, in : ZfbF, 47. Jg., 1995, S. 1044–1063.
- Lehmann, Patrick : Interne Märkte. Unternehmungssteuerung zwischen Abwanderung und Widerspruch, Wiesbaden 2002.
- Locke, Edwin A. / Latham, Gary P. : A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs, NJ 1990.
- March, James G. / Schulz, Martin / Zhou, Xueguang : The Dynamics of Rules. Studies of Change in Written Organizational Codes. Stanford, CA 2000.
- Marschak, Jacob / Radner, Roy : Economic Theories of Teams. New Haven/London 1972.
- McGraw, Thomas K. : The Evolution of the Corporation in the United States, in : The U.S. Business Corporation. An Institution in Transition, hrsg. v. Meyer, John R. / Gustafson, James M., New York 1988, S. 1–19.
- Mintzberg, Henry : The Rise and Fall of Strategic Planning, New York 1994.
- Peters, Thomas J. / Waterman, Robert H. : In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies. New York 1982.
- Schmalenbach, Eugen : Über Verrechnungspreise, in : Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 3.

- Jg., 1908/09, S. 165-185.
- Schmalenbach, Eugen : Pretiale Wirtschaftslenkung. 1.Band : Die optimale Geltungszahl, Bremen 1947.
- Schmalenbach, Eugen : Pretiale Wirtschaftslenkung. 2.Band : Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen 1948.
- Shimizu, Toshiyoshi : Wirtschaftliche und humane Aspekte eines Systems zur Produktionssteuerung in der japanischen Automobilindustrie, in : Humane Personal- und Organisationsentwicklung, hrsg. v. Wunderer, Rolf, Berlin 1979, S. 321-343.
- Shimizu, Toshiyoshi : Organisationslehre, japanische, in : Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., hrsg. v. Frese, Erich, Stuttgart 1992, Sp. 1554-1571.
- Simon, Herbert A. : Administrative Behavior. A Study of Decision-Making-Processes in Administrative Organizations, New York 1947.
- Simon, Herbert A. : Organizations and Markets, in : Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, 1991, S. 25-44.
- Stein, Jeremy C. : Agency, Information and Corporate Investment, in : Handbook of the Economics of Finance, hrsg. v. Constantinides, George / Harris, Milt / Stulz, René 2003 (im Druck).
- Valcárcel, Sylvia : Theorie der Unternehmung und Corporate Governance. Eine vertrags- und ressourcenbezogene Betrachtung, Wiesbaden 2002.
- Weick, Karl E. : Making Sense of the Organization. Oxford u. a. 2001.
- Weick, Karl E. / Roberts, Karlene H. : Heedful Interrelating on Flight Desks, in : Administrative Science Quarterly, Vol. 38, 1993, S. 357-381.
- Whinston, Andrew : Price Guides in Decentralized Organizations, in : New Perspectives in Organization Research, hrsg. v. Cooper, William W. / Leavitt, Harold J. / Shelly, Maynard W., New York u. a. 1964, S. 405-448.
- Williamson, Oliver E. : Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, New York 1975.
- Williamson, Oliver E. : Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in : Administrative Science Quarterly, Vol. 36, 1991, S. 269-296.
- Williamson, Oliver E. : Strategy Research : Governance and Competence Perspectives, in : Strategic Management Journal, Vol. 20, 1999, S. 1087-1108.
- Zierner, Albrecht : Aus der neuen Welt. Albrecht Zierner über Produkte, Preise und Perspektiven der Produktionsdirektion, in : ZDF-kontakt, 1997, Nr. 7, S. 6-9.