



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

"Know-How und Allokation von residualen  
Einkommens-, Entscheidungs- und  
Eigentumsrechten in Joint Ventures"

Verfasser

Matthias Lachner

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im März 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: Ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....</b>	<b>6</b>
2.1	Intangible Knowledge-Assets.....	6
2.2	Property-Rights – Theorie der Verfügungsrechte.....	8
2.3	Principal-Agent-Theorie.....	12
2.4	Unvollständige Verträge – das GHM-Modell.....	16
2.5	Governance-Struktur.....	19
<b>3</b>	<b>RESIDUALE RECHTE UND KNOW-HOW IN JOINT VENTURES.....</b>	<b>21</b>
3.1	Intangible Knowledge-Assets und Entscheidungsrechte.....	21
3.2	Einkommens- und Entscheidungsrechte.....	24
3.3	Intangible Assets und Eigentumsstruktur.....	26
3.4	Einfluss von Agency-Kosten auf die Governance-Struktur.....	28
<b>4</b>	<b>FALLSTUDIE – AUFBAU EINES BOSNISCHEN PRODUKTIONSWERKES IN DER LEBENSMITTELINDUSTRIE.....</b>	<b>33</b>
4.1	Einleitung in die Fallstudie.....	33
4.2	Bosnien – Ein Land zwischen zögernder europäischer Integration und wirtschaftlichem Aufschwung.....	34
4.3	Die Lebensmittelindustrie in der EU, Österreich und Bosnien.....	36
4.4	Das Joint Venture und seine Partner.....	37
4.4.1	Überblick – von der Geschäftsidee zum heutigen Unternehmen.....	37
4.4.2	Eigentumsverhältnisse.....	39
4.4.3	Verteilung des Know-Hows.....	41
4.4.4	Struktur der Entscheidungsrechte.....	42
4.4.5	Verteilung der Einkommensrechte.....	44
4.4.6	Agency-Kosten und Überwachungstätigkeiten.....	46
<b>5</b>	<b>ANWENDUNG DER THEORIE – ERGEBNISSE UND DISKUSSION.....</b>	<b>50</b>
5.1	Der Einfluss von Know-How auf die Struktur der Entscheidungsrechte.....	50
5.2	Zusammenhang von residualen Einkommens- und Entscheidungsrechten.....	51
5.3	Know-How und die Struktur der Eigentumsrechte.....	54

5.4	Agency-Kosten und residuale Einkommens- und Entscheidungsrechte.....	56
5.5	Sonstige Beiträge .....	58
<b>6</b>	<b>ABSCHLIEßENDE BEMERKUNGEN.....</b>	<b>60</b>
	<b>ANHANG .....</b>	<b>62</b>
I	Zusammenfassung.....	62
II	Interview mit dem Geschäftsführer des österreichischen Joint-Venture-Partners .....	63
III	Literaturverzeichnis .....	75
IV	Lebenslauf .....	78

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Optimaler Dezentalisierungsgrad .....	29
Abbildung 2:	Struktur der Eigentumsrechte .....	40
Abbildung 3:	Verteilung der Entscheidungsrechte .....	44

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Verteilung des residualen Einkommens .....	45
Tabelle 2:	Fragen zur wirtschaftlichen Unsicherheit.....	47
Tabelle 3:	Fragen zur politischen Unsicherheit .....	47

# 1 Einleitung

Der Einfluss von Know-How auf die residualen Einkommens- und Entscheidungsrechte, sowie auf die Eigentumsverhältnisse zwischen ökonomischen Akteuren ist ohne Zweifel ein Forschungsschwerpunkt des letzten Jahrzehnts. Die vorliegende Arbeit widmet sich eben jenen Zusammenhängen in Joint Ventures. Neoinstitutionalistische Ansätze, nämlich die Property-Rights-Theorie und die Principal-Agent-Theorie, sind die Grundlagen dieser Forschung. Die Theorie unvollständiger Verträge und die Beiträge von Grossman, Hart und Moore (von nun an „GHM“) (Grossman und Hart, 1986; Hart und Moore, 1990; Hart, 1995) haben unser Verständnis der Eigentumsstrukturen von Unternehmungen ebenfalls einen bedeutenden Schritt weiter gebracht. Auf den theoretischen Grundsätzen aufbauend werden in dieser Diplomarbeit Hypothesen bezüglich des Einflusses von Know-How auf die Governance-Strukturen von Joint Ventures abgeleitet. Diese werden dann mit Hilfe einer Fallstudie auf Plausibilität geprüft und diskutiert.

Die Fallstudie, ein von zwei Joint-Venture-Partnern neu aufgebautes Lebensmittelproduktionswerk in Brčko, Bosnien-Herzegowina, vermittelt besonders praxisnahe Einblicke in die Zusammenhänge von Know-How, Eigentumsrechten, Einkommensrechten und Entscheidungsrechten. Bisherige Literatur beschäftigte sich vorwiegend mit der Entwicklung theoretischer Ansätze beziehungsweise der Überprüfung der theoretischen Forschungsergebnisse durch empirische statistische Untersuchungen. Diese erlauben aber kaum einen derart detailreichen Einblick in Joint Ventures, wie es eine Fallstudie zulässt.

Die Arbeit gliedert sich wie folgt: zunächst werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen und Fachbegriffe in ihren Grundzügen erläutert. In Kapitel 3 werden im Anschluss allgemeine Hypothesen für Joint Ventures abgeleitet. Kapitel 4 widmet sich den Hintergrundinformationen der Fallstudie. In Kapitel 5 werden sodann die theoretischen Hypothesen überprüft und diskutiert. Die Arbeit endet mit einigen abschließenden Bemerkungen (Kapitel 6).

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 *Intangible Knowledge-Assets*

Das Wort „Knowledge“ konnte in den letzten zwei Jahrzehnten in vielen einschlägigen wissenschaftlichen Arbeiten wiedergefunden werden. Theoretische Arbeiten von Penrose, Arrow, Hayek und anderen wurden von Ökonomen (vor allem Richard R. Nelson und Sydney G. Winter) und Epistemologen (vor allem Michael Polanyi) ergänzt (vgl. Spender und Grant, 1996). Dies ist nicht verwunderlich, ist dieser Begriff doch ein zentraler Aspekt des aufgekommenen Informationszeitalters. In der heutigen Wirtschaft ist es State-of-the-Art, dass „Wissen“ eine, wenn nicht sogar *die* Hauptressource für strategischen Erfolg ist.

Den Zusammenhang von intangiblen Assets, beziehungsweise Know-How und dem allgemeineren Begriff „Wissen“, beschreibt Windsperger (2002) wie folgt: „Intangible Assets beziehen sich auf das Wissen und die Fähigkeiten (Know-How) [...] von Menschen, das auf Grund der taziten Bestandteile nicht kodifizierbar und nur schwer auf andere übertragbar ist.“<sup>1</sup> Diese Beschreibung wurde aus Nelson und Winter (1982: 75f), Itami (1984), Polanyi (1962) und Lazaric und Marengo (2000) abgeleitet. Die Idee des taziten Wissens hat Michael Polanyi ins Leben gerufen, als er die „tazite Dimension von Wissen“ aufgezeigt hat (vgl. Cowan u. a., 1999). Die Eigenschaften „tazit“, beziehungsweise „nicht kodifizierbar“ sind charakteristisch für den Begriff „Know-How“ und bedürfen daher einer genaueren Erklärung.

Zusammengefasst schreiben Cowan, David und Foray (1999) Folgendes über tazites Wissen: „Tazit“ bezieht sich vor allem auf persönliches Wissen, das nicht einfach wie „Information“, welche als ideales Wirtschaftsgut gesehen wird, übertragen werden kann. Generell wird tazites Wissen als „nicht kodifiziertes Wissen“ verstanden. Dadurch wird impliziert, dass solches Wissen aus verschiedenen Teilen von Information und sozialem Wissen besteht, selbst üblicherweise aber undefiniert und undifferenziert bleibt. Kodifizierung bezieht sich offensichtlich auf die Entwicklung eines sprachlichen Systems („code“ = engl. für „sprachliches System“)<sup>2</sup> oder von Standards, welche entweder niedergeschrieben wurden, oder sich aus bestimmten

---

<sup>1</sup> übersetzt von Matthias Lachner

<sup>2</sup> URL: <http://dict.leo.org> [25.02.2008]

Regeln ergeben. Diese Regeln können entweder durch Autorität durchgesetzt, oder durch allgemeinen Konsens gültig werden (vgl. Cowan u. a., 1999).

Nelson und Winter (1982) schreiben, dass es schwierig oder sogar unmöglich sein kann, *tazites* Wissen zu kodifizieren, es muss aber nicht zwingend unartikulierbar sein. Weiters zeigen sie auf, dass die Artikulation von den Kosten abhängig ist und diese nicht für jede Person gleich hoch sind. Experten haben es zum Beispiel meistens leichter, bestimmtes *tazites* Wissen zu artikulieren und in weiterer Folge zu kodifizieren. Die Höhe der Kosten ist also im Endeffekt dafür ausschlaggebend, ob Wissen auch tatsächlich *tazit* bleibt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, den Cowan, David und Foray (1999) hervorheben, ist Eric von Hippels „sticky data“ („sticky“ = engl. für „klebrig“)<sup>3</sup> (vgl. von Hippel, 1994). Damit ist gemeint, dass selbst kodifiziertes Wissen nicht einfach übertragen werden kann, weil der *tazite* Bestandteil, welcher sich nur in den Köpfen der Forscher und Wissenschaftler befindet, für die Umsetzung des Wissens benötigt wird. Das impliziert, dass die Kosten für die Wissensübertragung mit der Distanz zum Kontext, in dem das Wissen erschaffen wurde, zunehmen.

John Kay (1999) schreibt, dass nicht der relativ einfach übertragbare Teil des Wissens für den kompetitiven Vorteil verantwortlich ist, sondern vielmehr der *tazite* Teil, also das Know-How (vgl. Cowan u. a., 1999). Dieses kann nicht einfach niedergeschrieben oder kopiert werden. Der Nutzen daraus kann nur durch eine Kultur des Vertrauens und gemeinsame Nutzung des Wissens innerhalb von Organisationen, aber auch *zwischen* Unternehmen, Lieferanten, Konsumenten oder wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen realisiert werden.

Nach dieser kurzen Abhandlung wird erkennbar, dass Know-How eine entscheidende Rolle in der Frage nach der Aufteilung von Eigentums- und Entscheidungsrechten spielen muss. Welche Form hat die optimale Eigentums- und Entscheidungsstruktur in Joint Ventures, um alle Parteien bestmöglich zu motivieren ihre intangiblen Knowledge-Assets in die gemeinsame Unternehmung einzubringen? Die Schwierigkeit besteht vor allem auf Grund der *taziten* Dimension von Wissen, da das für den Erfolg des Joint Ventures relevante Know-How durch die hohen Transaktionskosten nicht einfach durch den Vertrag übertragen werden kann.

---

<sup>3</sup> URL: <http://dict.leo.org> [25.02.2008]

## **2.2 Property-Rights – Theorie der Verfügungsrechte**

Bereits Adam Smith (1776) erkannte, dass neben der Nutzenmaximierung das Organisationsproblem einen Kernpunkt der Wirtschaftswissenschaften darstellt. Anhand eines Beispiels demonstrierte er den enormen Produktionsanstieg durch Arbeitsteilung und Spezialisierung (Picot u. a., 2002: 37). In der neoklassischen Organisationstheorie ging man zunächst davon aus, dass die wirtschaftlichen Akteure über vollkommene Information verfügen. Unter dieser Annahme ist der Markt das effiziente Mittel um Wirtschaftsgüter auszutauschen. Darauf aufbauend gehen die neoinstitutionalistischen Organisationstheorien von nur begrenzter Rationalität und dem Drang zur Nutzenmaximierung der Individuen aus. Die sogenannte „neue Institutionenökonomik“ distanziert sich demnach von der Bedingung vollkommener Information und versucht dadurch der Realität besser gerecht zu werden. Zu ihr zählt man die Principal-Agent-Theorie, die Transaktionskostentheorie und die Property-Rights-Theorie.

Wichtige Arbeiten zur Property-Rights-Theorie, oder auch die Theorie der Verfügungsrechte, sind Alchian und Demsetz (1973), Demsetz (1967), Barzel (1989) und andere (vgl. Picot u. a., 2002). Die Idee dieser Theorie ist, dass durch eine möglichst vollständige Zuordnung von Verfügungsrechten in ökonomischer Hinsicht eine gewisse Optimalität erreicht wird. Property Rights, oder Handlungs- und Verfügungsrechte, lassen sich in folgende einzelne Rechte unterteilen (vgl. Picot u. a., 2002: 55):

- usus: das Recht ein Gut zu nutzen
- abusus: das Recht das Gut in Form und Substanz zu verändern
- usus fructus: das Recht Gewinne, die mit der Benutzung der Sache einhergehen zu behalten, beziehungsweise die Pflicht Verluste zu tragen,
- ius abutendi: das Recht das Gut zu veräußern und den Veräußerungsgewinn einzubehalten.

Je vollständiger die Property Rights an einem Gut den einzelnen Akteuren zugeordnet sind, desto effizienter werden diese mit den ihnen zu Verfügung stehenden Ressourcen umgehen. Dies lässt sich durch die Existenz von Externalitäten erklären (vgl. auch Picot u. a., 2002: 57ff):

Bei negativen Externalitäten kann ein wirtschaftlicher Akteur einen Teil seiner Kosten auf die Gesellschaft abwälzen. Wenn eine Fabrik zum Beispiel keine Lizenzen für ihre Emissionen zahlen muss, hat sie auch keinen Anreiz weniger zu produzieren, bzw. Mittel einzusetzen um die Emissionen zu reduzieren. Nichtsdestotrotz entstehen Kosten, die aber von der Gesellschaft getragen werden, nämlich die Kosten der Umweltverschmutzung. Unter der Annahme steigender Grenzkosten wäre es effizient genau so viele Einheiten zu produzieren, dass die gesamten Grenzkosten, das heißt inklusive der Kosten der Umweltschädigung pro Stück, gerade noch vom Umsatzerlös gedeckt werden. Da für die Fabrik die Kosten der Produktion aber geringer sind als die tatsächlichen Gesamtkosten, produziert sie mehr als volkswirtschaftlich gesehen effizient wäre und es entsteht ein Wohlfahrtsverlust.

Entstehen durch das Handeln eines Akteurs gesellschaftliche Nutzen, so spricht man von positiven Externalitäten. Hier besteht das Problem, dass die Kosten (zum Beispiel Forschungskosten) von dem einzelnen forschenden Unternehmen getragen werden müssen, insgesamt aber alle davon profitieren. Der Anreiz zu forschen wäre daher, gäbe es keine Patentrechte um das geistige Eigentum zu schützen, bedeutend in Mitleidenschaft gezogen.

Es wird erkennbar, dass das Ausmaß externer Effekte bzw. Externalitäten und der damit verbundenen Wohlfahrtsverluste umso geringer ist, je vollständiger die Property Rights an einem Gut zugeordnet sind. Geht man davon aus, dass die Bevölkerung in der Umgebung der Fabrik das Recht auf eine saubere Umwelt hat, so müsste sich die Fabrik das Recht erkaufen die Umwelt zu schädigen. Somit würde sie nun die tatsächlichen Gesamtkosten tragen und automatisch die ineffiziente Überproduktion einstellen. Das Coase Theorem beschreibt genau dieses Phänomen: unter der Annahme, dass die Property Rights absolut präzise und vollständig definiert sind und keinerlei Transaktionskosten durch deren Formulierung anfallen, löst sich das Problem der Externalitäten von selbst und das Ergebnis wäre pareto-effizient (vgl. Coase, 1960).

In der realen Welt sind Transaktionskosten allerdings allgegenwärtig. Es entstünden Kosten für die Messung des Ausmaßes der Schädigung der Umwelt, die Überwachung der tatsächlichen Emissionen der Fabrik und die kontinuierliche Anpassung der Rechte. Theoretisch könnten diese Kosten nahezu ins Unermessliche steigen, indem zum Beispiel für jedes einzelne Bevölkerungsmitglied der entstandene

Schaden durch die Umweltbelastung individuell gemessen wird, welcher durch die Entfernung zur Fabrik, Wetterverhältnisse, usw. variieren kann. Das Optimum wäre also an jener Stelle, an der die Gesamtkosten, also die Transaktionskosten (welche mit dem Internalisierungsgrad steigen) plus die Kosten der Wohlfahrtsverluste (welche mit dem Internalisierungsgrad fallen) minimal sind.

Der Zusammenhang zwischen Wohlfahrtsverlusten durch Externalitäten und Transaktionskosten wurde von Demsetz (1967) in einem Beispiel veranschaulicht. Zu Beginn des 18. Jahrhunderts kannten die Indianerstämme auf der Labrador Halbinsel noch keine Jagdbeschränkungen. Mit der Entstehung des Pelzhandels wurden immer mehr Wildtiere, vor allem Biber gejagt, sodass die Wildtierpopulation auszusterben drohte, da die Indianerstämme keinen individuellen Anreiz hatten die Zahl der gejagten Tiere zu reduzieren. Die steigende Nachfrage an Biberpelzen hatte zur Folge, dass die Indianerstämme das Territorium in Jagdreviere einteilten, um den Rückgang des Biberbestandes, also die negativen externen Effekte, zu stoppen. Nun konnte jeder Indianerstamm darauf achten, dass genug Tiere überlebten um den Bestand zu sichern, ohne befürchten zu müssen, dass fremde Stämme die Population in ihrem Revier gefährdeten. Da Biber recht sesshafte Tiere sind (das heißt die Reviere mussten nicht eingezäunt werden), waren in diesem Fall die Transaktionskosten (Bildung, Zuordnung und Überwachung der Reviere) niedrig genug, um alle beteiligten Stämme insgesamt besser zu stellen.

Es ist klar, und das hebt auch der Property-Rights-Begriff hervor, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen die Grenzen der Handlungen von wirtschaftlichen Akteuren bestimmen. Zwischen einzelnen Wirtschaftssubjekten werden diese Rahmenbedingungen mittels Verträgen bestimmt. Innerhalb von Unternehmen hingegen, werden die Rechte in der Unternehmensverfassung durch organisatorische Regeln zugeordnet. Sind die Handlungs- und Verfügungsrechte an einem Gut eingeschränkt, spricht man von einer Verdünnung. Zwei Dimensionen charakterisieren die Art der Verdünnung: der Grad der Vollständigkeit der Property-Rights-Zuordnungen und die Anzahl der Träger der Property Rights (vgl. Picot u. a., 2002: 56). Konzentrierte Property Rights bestehen zum Beispiel bei einem Einzelunternehmen, wo alle Rechte einer einzelnen Person zugeordnet sind.

Demgegenüber weisen Großvereine eine stark verdünnte Property-Rights-Struktur auf, da die wenigen vorhandenen Rechte vielen Akteuren zugeordnet sind.

Verschiedene Umweltbedingungen können die Freiheitsgrade der Wirtschaftssubjekte einschränken und machen aufgrund prohibitiver Transaktionskosten eine Zuordnung konzentrierter Handlungs- und Verfügungsrechte unmöglich. Picot u. a. (2002) unterscheiden zwischen drei Situationen. Die erste Situation ist dadurch charakterisiert, dass die Produktion eines Gutes nicht aus der Summe der einzelnen Leistungsbeiträge der an der Produktion beteiligten Personen besteht, sondern nur durch das Zusammenwirken aller Akteure vollbracht werden kann. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer *Teamproduktion* (vgl. Picot u. a., 2002). Der Aufwand ist in diesem Fall meist zu groß um die individuellen Leistungsbeiträge zuverlässig und korrekt zu messen und jedem einzelnen Teammitglied die Folgen seiner Handlungen zuzuordnen um ihn entsprechend zu entlohnen. Folglich besteht ein Anreiz zur Drückebergerei („Shirking“), da die Nachteile einer verminderten Arbeitsleistung von der ganzen Gruppe getragen werden müssen, einem selbst aber allein die Vorteile des verminderten Arbeitsleids zugute kommen.

Zweitens können Handlungen ökonomischer Akteure durch sogenannte *Hebeleffekte* um ein Vielfaches verstärkt werden (vgl. Picot u. a., 2002). Ein Beispiel sind die Handlungen des Vorstandes einer Aktiengesellschaft. Seine Handlungen verstärken einerseits die Einkommens- und Nutzenfolgen der Gesellschaft, andererseits aber auch die negativen externen Effekte. Da zum Beispiel ein eventueller Verlust der Aktiengesellschaft kaum vom Vorstand selbst ausgeglichen werden könnte, ist es nicht möglich den Akteuren alle durch die Hebel potenzierten Folgen zuzuordnen.

Drittens beeinflussen *Eigentumssurrogate* die Handlungen ökonomischer Akteure. Nach Picot u. a. (2002) rechnet man Eigentumssurrogaten alle Faktoren zu, die ähnliche Anreizeffekte haben, wie das Eigentum selbst, wodurch die Transaktionskosten einer alternativen Internalisierungsstrategie eingespart werden können. Als wichtigste Beispiele sind kulturelle Faktoren und Wettbewerb zu nennen.

### **2.3 Principal-Agent-Theorie**

Nach Eisenhardt (1989) stammen die Wurzeln der „Agency-Theorie“ aus den 60er und 70er Jahren, als Wirtschaftswissenschaftler Probleme der Aufteilung von Risiko bei unterschiedlicher Risikoneigung von kooperierenden Parteien untersuchten. Jensen und Meckling (1976) haben dieses Thema auf das Agency-Problem ausgeweitet, indem sie den Parteien verschiedene Ziele und Aufgaben unterstellten. Konkret wird in der Principal-Agent-Theorie die Beziehung zwischen einem Auftraggeber (dem Principal) und einem Auftragnehmer (dem Agent) untersucht. Diese Beziehung wird durch einen Vertrag bestimmt, welcher vom Principal entworfen wird. Letztendlich trifft der Agent die Entscheidung, ob er den Vertrag annimmt oder nicht (vgl. Hendrikse, 2003: 90). Dies wird dann der Fall sein, wenn er mit dem bezahlten Lohn zumindest seine Opportunitätskosten decken kann (vgl. Hendrikse, 2003: 97). Der Untersuchungsgegenstand der Principal-Agent-Theorie ist eben jener Vertrag, der die Delegation von Aufgaben und Verantwortung regelt (vgl. Eisenhardt, 1989).

Nach Hendrikse (2003: 90ff) ist ein Principal-Agent-Problem von drei Eigenschaften charakterisiert. Erstens muss eine gemeinschaftliche Basis für die Beziehung bestehen. In ökonomischer Hinsicht handelt es sich hierbei um einen *Überschuss* für den Agent, der sich aus der Differenz des Betrags, den der Principal zu zahlen bereit ist und den Kosten des Arbeitsaufwandes des Agent ergibt.

Zweitens bringt die Delegation von Aufgaben und Verantwortung an einen Agent naturgemäß Probleme mit sich: der Principal kann zwar den Erfolg des Agent beobachten, bezüglich des eingesetzten Arbeitsaufwandes und der Arbeitsbedingungen hat der Agent allerdings einen Informationsvorteil. Diese *asymmetrische Informationsverteilung* impliziert einen gewissen Kontrollverlust den der Principal in Kauf nehmen muss, da viele Umstände oder Umwelteinflüsse nicht vorhergesehen und die Anstrengungen des Agent oft nur mit unangemessen hohem Aufwand und Kosten überwacht werden können.

Drittens besteht ein *Interessenskonflikt* zwischen dem Principal und dem Agent. Durch Delegation von Entscheidungen kommt es zu einer Aufteilung von Eigentumsrechten und Kontrollrechten an einem Vermögensgegenstand,

beziehungsweise an einem Unternehmen. Zum Beispiel verfolgen Manager (Agents), wie auch Angestellte eines Unternehmens andere individuelle Ziele (wie Arbeitsplatzsicherheit, eigener finanzieller Nutzen, usw.) als die Eigentümer (Principals) des Unternehmens (Wertsteigerung ihrer Kapitalanteile). Dieses Verhalten ist eine Folge der Verhaltensannahme des *Opportunismus* in der Principal-Agent-Theorie. Opportunismus ist eine Erweiterung der Annahme individueller Nutzenmaximierung. „Der Principal muss damit rechnen, dass der Agent Verhaltensspielräume auch dann zu seinen eigenen Gunsten nutzt, wenn er den Principal dadurch bewusst schädigt“ (Picot u. a., 2002: 88). Um die Interessen des Agent besser an die eigenen anzugleichen, kann der Principal entweder angemessene Anreize schaffen (z. B. höhere Entlohnung), oder in bessere Kontroll- und Überwachungsmechanismen investieren (vgl. Jensen und Meckling, 1976).

Bezüglich der Probleme der Informationsverteilung unterscheidet die Principal-Agent-Theorie drei verschiedene Situationen: Adverse selection, Moral hazard und Hold up (vgl. Hendrikse, 2003: 94ff, 207f; Picot u. a., 2002: 88ff). Bei *Adverse selection* besteht die Problematik darin, dass dem Principal ex ante, also vor Vertragsabschluss, nicht alle Informationen über die Charaktereigenschaften des Agent bekannt sind. Adverse selection wird daher auch „Hidden characteristics“ genannt. Ein Agent hat also die Möglichkeit, bestimmte unvorteilhafte Eigenschaften, wie mangelnde Fähigkeiten, Aversion gegen Arbeitseinsatz oder Risikoneigung zu verheimlichen. Andererseits besteht die Möglichkeit, dass auch Agents mit überdurchschnittlichen Eigenschaften diese nicht mit angemessenem Aufwand offenbaren können und sich in weiterer Folge sogar vom Arbeitsmarkt zurückziehen.

Agents können durch bestimmte Anstrengungen, wie zum Beispiel Vorlage von Dienstzeugnissen vorhergehender Arbeitgeber oder Vorlage von Ausbildungszeugnissen, die Informationsasymmetrie verringern (*Signalling*). Auf diese Weise können sich Agents mit guten Leistungseigenschaften von solchen mit schlechten Leistungseigenschaften abheben. Damit Signalling tatsächlich zur Verminderung der Informationsasymmetrie beiträgt, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein (vgl. Picot u. a., 2002: 91f): erstens muss der Nutzen der Signalproduktion für Agents mit guten Leistungseigenschaften höher sein als die Kosten der Signalproduktion und zweitens müssen umgekehrt die Kosten der Signalproduktion

für Agents mit unerwünschten Leistungseigenschaften höher sein als der Nutzen. Aber auch der Principal kann Handlungen setzen um die Eigenschaften potentieller Agents überprüfen zu können (*Screening*). Dazu zählen zum Beispiel Assessment Center bei der Auswahl von Bewerbern oder Eignungstests.

Ein Beispiel für Adverse Selection ist, dass Versicherungsgesellschaften die Risikosituationen potentieller Versicherungsnehmer nicht kennen (vgl. Picot u. a., 2002: 89). Personen die einem hohen Risiko ausgesetzt sind, werden häufiger Versicherungen abschließen als Personen mit niedrigem Risiko. Da dadurch aber die Versicherungsbeiträge zwangsläufig steigen, werden erwünschte Vertragspartner mit niedrigem Risiko, die ihre Beiträge zahlen ohne viele Versicherungsfälle zu haben, davon abgehalten überhaupt eine Versicherung abzuschließen (daher der Name Adverse selection/unerwünschte Vertragspartner).

Der Unterschied zwischen Adverse selection und *Moral hazard* ist, dass die Informationsasymmetrien bei Moral hazard erst ex post, also nach Vertragsabschluss auftreten (vgl. Picot u. a., 2002: 89). Nachdem der Principal den Vertrag entworfen hat, entscheidet der Agent darüber ob er diesen annimmt, oder nicht. Schließlich wählt er einen für sich angemessenen Arbeitseinsatz. Da der Principal nicht jede einzelne Handlung des Agent überwachen kann, muss er ihn teilweise nach dem Ergebnis und nicht nach der eingesetzten Leistung entlohnen. Das Ergebnis ist aber nicht immer ein gutes Maß für den Arbeitseinsatz, da es von verschiedenen Umweltbedingungen beeinflusst werden kann. Moral hazard, oder auch „Hidden action“ genannt, bezeichnet das opportunistische Verhalten des Agent, seinen Informationsvorteil bezüglich externer Einflüsse auf das Ergebnis auszunützen. Der Principal kann nicht feststellen, ob ein schlechtes Arbeitsergebnis auf mangelnde Leistung des Agent oder auf ungünstige Umweltbedingungen zurückzuführen ist. Zum Beispiel ist es für den Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft schwer festzustellen, ob die momentane Konjunktur oder die Leistung des Vorstandes für ein gutes oder schlechtes Betriebsergebnis verantwortlich ist.

Beim *Hold up* besteht keine Informationsasymmetrie zwischen den Vertragsparteien, sondern gegenüber Dritten, vor allem Gerichten. „Die Vertragsparteien können den Opportunismus des Gegenüber zwar beobachten, aber nicht verhindern, weil sie sich auf Grund spezifischer Investitionen in einem Abhängigkeitsverhältnis befinden“ (Picot u. a., 2002: 89). Solche Situationen entstehen, weil Verträge nicht vollständig

sind und sich daher Spielräume für Opportunismus ergeben (siehe Kapitel 2.4). Tätigt eine Vertragspartei spezifische Investitionen (zum Beispiel Anschaffung einer Maschine nur für diese eine Vertragsbeziehung), befindet sie sich infolge der anfallenden Sunk costs, also Kosten, welche ex post nicht mehr beeinflussbar sind, in einer unvorteilhafteren Situation. Durch Drohung die Vertragsbeziehung frühzeitig aufzulösen, hat die andere Partei eine stärkere Verhandlungsmacht, wenn es zu Neuverhandlungen kommt. Die Partei, welche die spezifischen Investitionen tätigen soll antizipiert allerdings, dass sie sich nicht sämtliche Investitionsgewinne aneignen kann und wird in bestimmten Fällen gar nicht, oder nur unterinvestieren. Es kommt zum Hold up Problem.

Wie bisher erkennbar ist, entstehen auf Grund asymmetrischer Informationsverteilung und Interessenskonflikten grundsätzlich Kosten, welche in Kauf genommen werden müssen um zu gewährleisten, dass der Agent aus der Sicht des Principals optimale Entscheidungen trifft und ihm nicht durch opportunistisches Verhalten Schaden zufügt. Solche Kosten werden generell *Agency-Kosten* genannt. Darunter versteht man die Summe von (1) Kontrollkosten des Principals („monitoring costs“), (2) Signalisierungskosten des Agent und (3) dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust (vgl. Jensen und Meckling, 1976; Picot u. a. 2002).

Kontroll- beziehungsweise Überwachungskosten stellen jene Kosten dar, die der Principal in Kauf nimmt um seinen Informationsnachteil gegenüber dem Agent zu verringern. Aber auch der Agent muss Kosten (Signalisierungskosten) aufwenden, um bestimmte Leistungseigenschaften seiner Person hervorzuheben und um dem Principal zu gewährleisten, dass er keine ihm gegenüber schädlichen Handlungen unternimmt. Jensen und Meckling (1976) sprechen in diesem Zusammenhang auch von „bonding costs“ (Bindungskosten).

Trotz Aufwendungen wird der Principal jedoch nie das vollständige Wissen des Agent erlangen, der auf Grund anderer Interessen bestimmte eigene Leistungseigenschaften aber auch Informationen die Umweltbedingungen betreffend verheimlicht. Daher kann auch nicht die optimale Koordinationsstruktur festgelegt werden. Außerdem wird auch immer ein gewisser Restspielraum für Opportunismus

des Agent übrig bleiben. Daraus ergibt sich der restliche verbleibende Wohlfahrtsverlust.

## **2.4 Unvollständige Verträge – das GHM-Modell**

Was ist ein Unternehmen und warum finden Transaktionen innerhalb von Unternehmen statt und nicht über den Markt? Diese Fragen stellte sich bereits Coase (1937) und wurden seither in der Geschichte der Wirtschaftswissenschaften viel diskutiert. Die in den 70er Jahren aufgekommene Vertragstheorie brachte Antworten auf die zentrale Frage der Grenzen von Unternehmen (Brändle, 2005). Grossman, Hart und Moore, haben mit ihren Arbeiten Grossman und Hart (1986) und Hart und Moore (1990) einen wichtigen Beitrag für die Popularität dieses eher jungen Forschungsgebiets geleistet. Die Grundidee der Theorie von unvollständigen Verträgen (oder auch Incomplete-Contracting-Theorie) ist, dass Verträge nicht sämtliche Eventualitäten im Voraus, also ex ante berücksichtigen können und sie in diesem Sinne unvollständig sind. Daher ist die Verteilung von Entscheidungsmacht, beziehungsweise Kontrolle, in Situationen von Bedeutung, die nicht im Vertrag geregelt sind (vgl. Hart, 1995: 1).

Windsperger (2002) begründet die Unvollständigkeit von Verträgen damit, dass Eigentumsrechte – unter der Bedingung positiver Transaktionskosten – ausschlaggebend für die Effizienz der Allokation von Ressourcen sind. Je vollständiger nun die Eigentumsrechte in den Verträgen geregelt sind, desto höher sind auch die entsprechenden Transaktionskosten. Beteiligten ökonomischen Akteuren ist es daher nicht möglich absolut vollständige Verträge zu entwerfen, da die Transaktionskosten dadurch zu sehr ansteigen würden. *Unvollständigkeit* bedeutet, dass residuale Rechte am jeweiligen Vermögensgegenstand übrig bleiben, welche nicht im Vertrag festgehalten sind. Diese sind jenem Vertragspartner zugeordnet, der die entsprechende Kontrolle über den Vermögensgegenstand besitzt. Windsperger (2002) zitiert für diese Argumentationskette Demsetz (1966), Pejovich (1995: 82ff), Schwartz (1992: 81) und Fama und Jensen (1983).

Es stellt sich nun die Frage, wer diese Kontrolle besitzt. Nach Grossman und Hart (1986) hat derjenige die residualen Kontrollrechte, das heißt das Recht außerhalb des

Vertragsumfangs über die Verwendung des Vermögensgegenstandes zu entscheiden, der auch das Eigentum an dem Vermögensgegenstand hat. In ihrem Modell wird in weiterer Folge nicht mehr zwischen Eigentum und Kontrolle unterschieden. Eigentum ist also als die Fähigkeit Kontrolle auszuüben.

Angenommen eine angemietete Maschine soll modifiziert werden, oder benötigt eine Reparatur und der Vertrag sagt nichts darüber aus, so liegt die Entscheidung beim Eigentümer (und nicht beim Benutzer) wann und wie die Maschine modifiziert oder repariert wird (vgl. Hart, 1995: 5f). Es macht daher auch einen Unterschied ob ein Vermögensgegenstand nur angemietet oder gekauft wird, da bei einem Kauf durch die Übertragung des Eigentums auch die residualen Kontrollrechte auf den neuen Eigentümer übergehen (vgl. Hart, 1995: 5f).

Wie lässt sich dieser Ansatz nun auf Unternehmen übertragen? Grossman und Hart (1986) definieren ein Unternehmen durch sämtliche Vermögensgegenstände, wie zum Beispiel Maschinen oder Lagerbestände, an denen es Eigentumsrechte besitzt. Das Eigentum spielt hier also eine zentrale Rolle, da daraus die residualen Kontrollrechte resultieren. Wie bereits erwähnt sind residuale, im Gegensatz zu spezifischen Rechten, jene Rechte, auf die nicht explizit im Vertrag eingegangen worden ist. Wenn es für eine Partei zu kostspielig sein sollte sämtliche gewünschte Rechte an bestimmten Vermögensgegenständen einer anderen Partei in einem Vertrag festzulegen, kann es günstiger sein, diese Rechte zu kaufen. Die im Vertrag festgelegten spezifischen Rechte bleiben dadurch aber unverändert. Eigentum ist daher der Kauf der residualen Rechte (vgl. Grossman und Hart, 1986; Hart und Moore, 1990). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auch die Bedeutung von Know-How, beziehungsweise Intangible Assets erkennbar, da diese nicht einfach durch Übertragung von Eigentumsrechten in den „Besitz“ einer anderen Partei übergehen können.

Aufbauend auf diesen theoretischen Hintergründen haben Grossman, Hart und Moore Gründe für die Integration untersucht. Aus der Transaktionskostentheorie kann man ableiten, dass Transaktionen innerhalb von Unternehmen stattfinden, wenn die Kosten dafür geringer sind als wenn diese Transaktionen über den Markt abgewickelt werden (vgl. Coase, 1937). Immer wiederkehrende notwendige Neuverhandlungen können

die Kosten stark ansteigen lassen. Stattdessen können Unternehmen die Möglichkeit nutzen, längerfristige Arbeitsverträge abzuschließen. Da der Angestellte damit eingewilligt hat, die Anweisungen des Arbeitgebers zu befolgen, fallen hier im weiteren Verlauf keine Transaktionskosten mehr an. Klein, Crawford und Alchian (1978) und Williamson (1979) haben hinzugefügt, dass sich zwei eigenständige Parteien opportunistisch und ineffizient verhalten, wenn der ursprüngliche Vertrag, aufgrund von Unvollständigkeit, keine eindeutige Regelung für die spätere Aufteilung der Quasi-Renten vorsieht (vgl. Grossman und Hart, 1986, Hart und Moore, 1990).

„Integration wird als eine Möglichkeit gesehen, opportunistisches Verhalten und Hold-up-Probleme zu reduzieren“<sup>4</sup> (Hart und Moore, 1990). Wenn Integration aber immer die Transaktionskosten reduziert, was limitiert dann das Wachstum von Unternehmen? Angenommen ein Unternehmen kauft einen seiner Lieferanten und macht den vorherigen Eigentümer zum Geschäftsführer (vgl. Grossman und Hart, 1986). Der interne Verrechnungspreis wird mit dem vorherigen Verkaufspreis des Lieferanten festgesetzt. Außerdem bekommt der Manager der neuen Tochtergesellschaft den Gewinn als Prämie ausgezahlt. Beide Parteien sind nun ökonomisch besser gestellt, da die Transaktionskosten durch die Integration gefallen sind. Der einzige Unterschied in der neuen Konstellation ist, dass dem Manager des gekauften Unternehmens residuale Kontrollrechte durch die Veränderung der Eigentumsrechte entzogen wurden. Dies wiederum kann die Anreize des Managers so verzerren, dass das Ergebnis der Eigentumsübertragung insgesamt negativ ist. Werden die residualen Kontrollrechte, das heißt die Eigentumsrechte, in einer Geschäftsbeziehung falsch verteilt, so wirkt sich das also nachteilig aus.

Nach Grossman und Hart (1986) und Hart und Moore (1990) bringt eine Veränderung der Struktur der Eigentumsrechte immer sowohl Vorteile, als auch Nachteile mit sich: möchte A einen Vermögensgegenstand (zum Beispiel eine Maschine) von seinem Geschäftspartner B kaufen, so hat A mehr Kontrolle und somit ein höheres ex post Einkommen, da A je nach Bedarf frei über den Gegenstand verfügen kann. Dadurch steigt auch A's ex ante Motivation in die Geschäftsbeziehung zu investieren. B's ex post Einkommen, wie auch seine ex ante Motivation zu investieren, sinken hingegen. Die Übertragung des Eigentums an diesem Vermögensgegenstand ist also nur sinnvoll, wenn A's Entscheidung zu investieren in Relation zu B's Entscheidung

---

<sup>4</sup> übersetzt von Matthias Lachner

wichtig für den Erfolg der Geschäftsbeziehung ist. Ist das Gegenteil der Fall, wird sich der Erfolg jedoch vermindern.

Ein anderer wichtiger Aspekt des GHM-Modells ist die Unterscheidung von Eigentum im Sinne der residualen Kontrollrechte und Eigentum im Sinne des Anspruchs auf das generierte Einkommen durch die Verwendung eines Vermögensgegenstandes beziehungsweise auf den Gewinn eines integrierten Unternehmens. Nach der Property-Rights-Theorie ist allerdings nur das Erlangen von Kontrollrechten ausschlaggebend für eine Integrationsentscheidung. Möchte sich ein Unternehmen den Gewinn eines anderen aneignen, so ist dies genauso durch vertragliche Vereinbarungen möglich (vgl. Hart und Moore, 1990).

Weitere wichtige Annahmen vom GHM-Modell sind einerseits die Existenz von spezifischen Vermögensgegenständen und andererseits die Möglichkeit unvollständige Verträge zu einem späteren Zeitpunkt zu ergänzen. Hat eine Partei Zugang zu spezifischen Vermögensgegenständen, so stärkt dies die Verhandlungsmacht bei der Verteilung des Eigentums. Aus der Annahme der unvollständigen Verträge lässt sich folgern, dass das zukünftige Einkommen einer Partei von der Stärke deren Verhandlungsposition in der Zukunft abhängt.

## **2.5 Governance-Struktur**

Williamson (1975, 1985) unterscheidet drei Ebenen von Governance-Strukturen, nämlich Markt, Netzwerke und Hierarchie, wobei die Grenzen oft verschwimmen. Allgemein gibt eine Governance-Struktur die Regeln vor, wie Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten abzulaufen haben, das heißt, wie die Entscheidungs- und Kontrollrechte verteilt sind (vgl. Hendrikse 2003, Welter u. a., 2002).

Diese Definition impliziert, dass über die Verteilung des potentiellen Überschusses aus Investitionen verhandelt werden muss. Hendrikse (2003: 243) zählt folgende Punkte auf, die das Ergebnis dieser Verhandlungen beeinflussen: spezifische Vereinbarungen, basierend auf beobachtbaren und überprüfbaren Variablen; allgemeine Vereinbarungen, wie die Verteilung der Eigentumsrechte von Vermögensgegenständen; vorhandene Alternativen, das heißt die Höhe der Sunk Costs der Investitionen; und die institutionellen Rahmenbedingungen.

In einer Welt in der vollständige Verträge existieren, das heißt in der keine Kosten für die Ausarbeitung von Verträgen anfallen, könnten sämtliche Eventualitäten im Voraus bedacht und in weiterer Folge die Aufteilung des Investitionsüberschusses ex ante ausgehandelt werden. Eine Governance-, oder Führungsstruktur wäre in diesem Fall nicht notwendig, da alle Vereinbarungen bereits im Voraus getroffen werden können. Erst die Unvollständigkeit von Verträgen verlangt nach ex post Verhandlungen über die Aufteilung des Überschusses und begründet dadurch den Nutzen einer Governance-Struktur, da sie die Entscheidungsrechte für jene Sachverhalte verteilt, die nicht im Vertrag geregelt sind.

Die Stärke der späteren Verhandlungsbasis der jeweiligen Parteien über die Aufteilung des ex post Überschusses hat aber wiederum einen Einfluss auf die ex ante Investitionsentscheidungen. Sieht sich ein Geschäftspartner in einer schlechten Position für spätere Verhandlungen, so wird er auch wenig Anreiz haben in die Geschäftsbeziehung zu investieren. Außerdem wird er auch ineffiziente Handlungen setzen, um sich eine bessere ex post Verhandlungsposition zu sichern (vgl. Hendrikse, 2003: 246). Eine Governance-Struktur soll daher dem Zweck dienen, die Investitionsanreize zu maximieren und die Anreize ineffiziente Handlungen zu setzen minimieren (vgl. Hendrikse, 2003: 247).

### **3 Residuale Rechte und Know-How in Joint Ventures**

#### **3.1 *Intangible Knowledge-Assets und Entscheidungsrechte***

Bereits Hayek (1935, 1945) hat erkannt, dass Zentralisierung von Entscheidungsrechten nur effizient sein kann, wenn zentrale Entscheidungsträger auch das relevante spezifische Wissen besitzen (vgl. Windsperger und Yurdakul, 2004; Jensen und Meckling, 1992). Mit seinen Beiträgen leistete er Pionierarbeit für die Untersuchung der Zusammenhänge von Wissen und Organisationsstruktur und trug damit essentiell zur Vorantreibung der Entwicklung der Organisationstheorien bei (vgl. Jensen und Meckling, 1992). Er nahm an, dass Märkte automatisch Entscheidungsrechte an Agents mit dem entscheidungsrelevanten Wissen verteilen und dass diese ebenjene Rechte effizient nützen (vgl. Jensen und Meckling, 1992).

Darauf aufbauend argumentieren Jensen und Meckling (1992), dass auch innerhalb von Organisationen Entscheidungsrechte jenen Akteuren zugeordnet werden sollen, die auch das relevante Wissen haben, die Entscheidungen zu treffen. Dies begründen sie dadurch, dass Menschen nur limitierte mentale Kapazitäten besitzen. Das bedeutet, dass das Speichern, Verarbeiten, Übertragen und Empfangen von Wissen Kosten mit sich bringt. Durch die limitierten Informationsverarbeitungskapazitäten von Managern müssen Unternehmen daher Entscheidungsrechte delegieren (vgl. Windsperger, 2004; Windsperger und Yurdakul, 2004; March und Simon, 1958).

Damit Wissen und Entscheidungsmacht zusammen verteilt sind, kann entweder das Wissen den Entscheidungsträgern übertragen werden, oder die Entscheidungsrechte werden den Wissensträgern übertragen (vgl. Jensen und Meckling, 1992). Welche der beiden Möglichkeiten tatsächlich eintritt hängt von den Kosten der Wissensübertragung im Unternehmen ab. Sind die Kosten hoch, so wird die Entscheidungsstruktur eher dezentral sein. Sind umgekehrt die Kosten dem Manager das entsprechende Wissen zu übertragen allerdings gering, so wird die Entscheidungsstruktur eher zentral sein (vgl. Windsperger, 2004; Windsperger und Yurdakul, 2004; Malone, 1997).

Welche Faktoren beeinflussen nun die Kosten für die Wissensübertragung in einem Unternehmen? Diese wesentliche Frage im Zusammenhang mit der Struktur der

Entscheidungsrechte wurde teilweise bereits im Kapitel 2.1 beantwortet. Nelson und Winter (1982) haben argumentiert, dass die Entscheidung, ob Wissen artikuliert und in weiterer Folge kodifiziert wird oder nicht von den Kosten und Motivationsanreizen abhängt (vgl. Cowan u. a., 1999). Dabei beziehen sie sich speziell auf tazites Wissen. Wenn Wissen bereits kodifiziert ist, oder auf Grund nur geringen taziten Charakters mit wenig Aufwand zu kodifizieren ist, so kann es auch leicht per Vertragsvereinbarung auf Vertragspartner übertragen werden. In diesem Fall werden nicht-residuale Rechte explizit im Vertrag vereinbart (vgl. Windsperger und Yurdakul, 2004). Ist Wissen allerdings tazit, so kann es anderen nur mit restriktiv hohen Kosten vermittelt und daher auch nicht per Vertragsvereinbarung auf andere übertragen werden. Zusammengefasst hängen die Kosten der Wissensübertragung also vom Grad ihrer Intangibilität ab.

Das heißt auch, dass tazites Wissen auf Grund zu hoher Transaktionskosten nicht im Vertrag spezifiziert werden kann. Wendet man die Property-Rights-Theorie an, müssen daher residuale Entscheidungsrechte übertragen werden (vgl. Grossman und Hart, 1986, Hart und Moore, 1990). Die Struktur der Entscheidungsrechte hängt demnach vom Verhältnis zwischen tangiblen (und daher in den Vertrag aufnehmbaren) und intangiblen (nicht in den Vertrag aufnehmbaren) Knowledge-Assets ab (Windsperger und Yurdakul, 2004). Um das residuale Einkommen zu maximieren, muss diejenige Person residuale Entscheidungsrechte besitzen, die auch die intangiblen Assets für die Generierung des residualen Überschusses (jener Überschuss, der durch die effiziente Nutzung der residualen Entscheidungsrechte entsteht) besitzen (vgl. Windsperger und Yurdakul, 2004). Das bedeutet auch, dass je nach Verteilung der intangible Assets, jener Person die Entscheidungsmacht übertragen werden soll, die diese intangible Assets am besten nutzen kann (vgl. Windsperger und Yurdakul, 2004). Windsperger und Yurdakul (2004) formulieren daher folgende Property-Rights-Hypothese:

*„Je mehr intangible Knowledge Assets eine Person in Relation zu einer anderen Person hat, desto wichtiger sind dessen Assets für die Generierung des residualen Einkommens und desto mehr residuale Entscheidungsrechte sollten demjenigen zugeordnet sein.“<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> übersetzt von Matthias Lachner

Windsperger u. a. (2006) wenden diese Überlegungen auf Joint Venture an:

Es wird davon ausgegangen, dass der Ertrag aus den intangible Assets des gemeinsamen Unternehmens von Investitionen in diese intangible Assets (Know-How) seitens beider Joint-Venture-Partner abhängt. Das Problem der beiden Partner besteht in der Maximierung dieses Ertrags. Dazu muss auch die Struktur der Entscheidungsrechte festgelegt werden, die von der Verteilung der intangible Knowledge-Assets abhängt. Es gibt zwei Möglichkeiten die Entscheidungsrechte effizient zuzuordnen: entweder werden sie jenem Partner zugeordnet, der auch das relevante Wissen hat, oder das relevante Wissen wird auf den jeweiligen Partner übertragen, der auch die Entscheidungsrechte besitzt (vgl. Jensen und Meckling, 1992). Windsperger u. a. (2006) argumentieren weiter, dass wenn die Knowledge Assets von einem Joint-Venture-Partner 1 (JV1) in Relation zu einem anderen Joint-Venture-Partner 2 (JV2) relativ intangibel sind, so sind die Entscheidungsrechte zu einem hohen Anteil JV1 zugeordnet, da die Kosten der Wissensübertragung von JV1 auf JV2 relativ hoch sind. Umgekehrt sind die Kosten für die Übertragung des im Vergleich zu JV1 relativ tangiblen (und daher leicht im Vertrag zu spezifizierenden) Wissens von JV2 niedrig. JV1 befindet sich in diesem Fall demnach auch in einer besseren Position für Verhandlungen über die Verteilung der Entscheidungsrechte.

Da aber die intangiblen Assets beider Partner wichtig für die Generierung des residualen Einkommens ist, müssen nach der Property-Rights-Theorie auch beiden Partnern residuale Entscheidungsrechte zugeteilt werden. Sind zum Beispiel die intangiblen Assets von JV1 besonders wichtig für das residuale Einkommen, so sollte JV1 einen großen Anteil der residualen Entscheidungsrechte besitzen. JV2 kann aber trotzdem wichtige intangible Assets in bestimmten Unternehmensbereichen, wie zum Beispiel im Marketingbereich besitzen. Marketingentscheidungen sollten dann von JV2 getroffen werden.

Für Joint Ventures kann daher zusammenfassend angenommen werden, dass je nach Verteilung der für das residuale Einkommen verantwortlichen intangiblen Assets die residualen Entscheidungsrechte verteilt sind. Dazu muss die Wichtigkeit des spezifischen Know-Hows für die Generierung des residualen Einkommens, sowie

dessen Grad der Intangibilität (welche die Kosten der Wissensübertragung erhöht) berücksichtigt werden. Die entsprechende Hypothese lautet:

**Hypothese 1:**

*Je größer der Anteil der für die Generierung des residualen Überschusses wichtigen intangible Assets eines Joint-Venture-Partners ist und je höher der Grad der Intangibilität dieser Assets ist, desto größer ist dessen Anteil an residualen Entscheidungsrechten.*

### **3.2 Einkommens- und Entscheidungsrechte**

Grossman, Hart und Moore behaupten in ihrem Ansatz, dass Eigentumsrechte und residuale Kontrollrechte Hand in Hand gehen. Eigentum an einer Sache ermächtigt aber auch zur Aneignung eines Gewinns. Nach der allgemeinen Property-Rights-Theorie spricht nichts dagegen, dass residuale Kontrollrechte und residuale Einkommensrechte nicht auch getrennt verteilt beziehungsweise delegiert werden können; und zwar unabhängig vom Eigentum. Dies wirft die Frage nach der Verteilung der residualen Entscheidungs- und Einkommensrechte in Joint Ventures auf. Basierend auf James (2000) schreiben Windsperger und Jell (2005), dass es zwei mögliche Ansichten gibt, wie residuale Eigentumsrechte (als residuale Einkommensrechte) und residuale Entscheidungsrechte durch die Governance-Struktur optimal verteilt werden können: residuale Einkommens- und Entscheidungsrechte können sich entweder wie Komplemente oder wie Substitute zueinander verhalten.

(1) Verhalten sie sich wie *Komplemente*, so bedeutet dies, dass die residualen Einkommens- und Entscheidungsrechte zusammen zugeordnet werden sollen, um bei der entsprechenden Partei einen Anreiz zu schaffen, ihre intangiblen Assets, welche den residualen Überschuss generieren, effizient einzusetzen. Dies ist der Fall bei voneinander unabhängigen Eigentumsstrukturen der beteiligten Akteure, da die residualen Entscheidungsrechte in dieser Situation nur eine Koordinationsfunktion übernehmen (vgl. Windsperger und Jell, 2005).

In einem Joint Venture sind per Definition mehr als eine Partei am Eigentum beteiligt. Die Frage, inwieweit ein Joint-Venture-Partner unabhängig über seinen

Eigentumsanteil verfügen kann, hängt demnach von der Höhe seines Anteils ab. In einem 50-50-Joint-Venture können die Partner meiner Ansicht nach am ehesten frei über ihren Anteil am gemeinsamen Unternehmen entscheiden. Soll zum Beispiel eine Investitionsentscheidung getroffen werden, so kann, sofern nichts anderes vereinbart wurde, keiner der Parteien den anderen überstimmen. Es muss in dem Beispiel also zwar über die Investition verhandelt werden, doch ist in dieser Konstellation die größte Freiheit für die Joint-Venture-Partner zu finden. Besitzt nämlich andererseits eine Partei die Mehrheit der Anteile am Joint Venture, so ist die Beziehung zwischen den Partnern eher mit der eines Arbeitgeber-Angestellten-Verhältnisses zu vergleichen. Derjenige Partner mit der Mehrheit der Anteile wird in der Regel seine Entscheidungen durchsetzen können. Insofern kann man erwarten, dass in einem 50-50-Joint-Venture die residualen Einkommens- und Entscheidungsrechte eher als Komplemente zusammen zugeteilt werden sollen, als dies bei einem Mehrheits-Minderheits-Verhältnis der Fall sein wird. Die daraus folgende Hypothese lautet:

**Hypothese 2:**

*Der Anteil an den residualen Einkommensrechten eines Partners in einem Joint Venture ist positiv proportional zum Anteil der residualen Entscheidungsrechte.*

(2) Die Ansicht, dass sich Einkommens- und Entscheidungsrechte wie *Substitute* verhalten besagt, dass einer Partei entweder residuale Einkommensrechte oder residuale Entscheidungsrechte als Motivationsanreiz zugeordnet werden sollen, nicht aber beide zusammen. Dies kann unter einem Arbeitgeber-Angestellten-Verhältnis der Fall sein, da in dieser Situation neben den residualen Einkommensrechten auch die Zuordnung von Autorität einen Motivationseffekt hat (vgl. Windsperger und Jell, 2005; Aghion und Tirole, 1997). Residuale Entscheidungsrechte haben hier also beides: eine Koordinationsfunktion und eine Anreizfunktion (vgl. Windsperger und Jell 2005). Je mehr Einkommensrechte einem Angestellten zugeordnet werden, desto weniger residuale Entscheidungsrechte müssen ihm zugeteilt werden, damit der Arbeitgeber eine gewisse Kontrolle aufrechterhalten kann (vgl. Windsperger und Jell 2005). Durch Anwendung dieser Argumente auf Joint Venture folgt, dass in einem Mehrheits-Minderheits-Joint-Venture die residualen Einkommens- und Entscheidungsrechte eher wie *Substitute* verteilt werden sollen, als bei einem 50-50-Joint-Venture. In diesem Falle lautet die entsprechende Hypothese:

**Hypothese 3:**

*Der Anteil an den residualen Einkommensrechten eines Partners in einem Joint Venture ist negativ proportional zum Anteil der residualen Entscheidungsrechte.*

**3.3 Intangible Assets und Eigentumsstruktur**

Wie bereits in Kapitel 2.4 genauer ausgeführt, lässt sich aus der Transaktionskostentheorie ableiten, dass durch Integration die Transaktionskosten vermindert werden. Nach dem GHM-Modell bringt eine Veränderung der Eigentumsstruktur aber auch Nachteile mit sich, da durch den Verlust von residualen Kontrollrechten die Anreize verzerrt werden. Für Joint Venture bedeuten diese Überlegungen analog, dass eine falsche Allokation der Eigentumsrechte an den gemeinsamen Ressourcen nachteilige Ergebnisse zur Folge haben kann. Es ist daher von Bedeutung, die Eigentumsrechte anhand der Ressourcenverteilung aufzuteilen. Wenn ein Joint-Venture-Partner Know-How einbringt, welches ausschlaggebend für den Erfolg des gemeinsamen Unternehmens ist, aber die Kontrolle aufgrund falscher Aufteilung der Eigentumsverhältnisse dem anderen Partner zugeordnet ist, so führt dies zu einer Verzerrung der Anreize des Managers mit dem wichtigen Know-How und die Auswirkungen für das gemeinsame Unternehmen sind insgesamt negativ. Ist dieses wichtige Know-How auch noch schwer oder gar nicht übertragbar, so können diese Knowledge-Assets auch nicht akquiriert werden.

Wendet man das GHM-Modell auf Joint Ventures an, so ist die Struktur der Eigentumsrechte also vom Grad der Intangibilität der Assets abhängig (vgl. Hart und Moore, 1990). Durch das Vorhandensein von intangiblen Assets sind Verträge unvollständig, da Rechte die diese Assets betreffen auf Grund restriktiver Transaktionskosten nicht im Vertrag spezifiziert werden können. Windsperger (2002) hat anhand der Theorie unvollständiger Verträge gezeigt, wie intangible Assets die Struktur der Eigentumsrechte in Franchisingunternehmen beeinflusst. Dieser Ansatz wird in diesem Kapitel analog auf Joint Ventures angewendet. Im Folgenden werden zwei Situationen beleuchtet:

(1) Wir gehen von einem Joint-Venture-Unternehmen mit zwei Joint-Venture-Partnern JV1 und JV2 aus, wobei JV1 ein Asset mit hohem und JV2 ein Asset mit niedrigem Intangibilitätsgrad besitzt. Zur besseren Veranschaulichung nehmen wir an,

dass das Joint Venture nur aus diesen zwei Assets besteht. Wegen des intangiblen Assets von JV1 ist der Vertrag zwischen den Joint-Venture-Partnern unvollständig und um die Aufteilung des residualen Überschusses muss ex post verhandelt werden. JV1 generiert mit seinem intangiblen Asset ein bestimmtes residuales Einkommen. Da sein Asset aber intangibel ist, kann sich JV2 einen gewissen Anteil dieses Einkommens aneignen. Umgekehrt wird es JV1 allerdings schwer fallen sich einen Teil des Einkommens, welches aus dem tangiblen Asset von JV2 generiert wird anzueignen, da dieses wegen des tangiblen Charakters des Assets ex ante gut im Vertrag spezifiziert werden kann. Die Motivation von JV1 in die Geschäftsbeziehung zu investieren ist unter dieser Eigentumsstruktur eindeutig gemindert.

Was passiert, wenn JV1 beide Assets besitzt? In dieser Konstellation der Verteilung der Eigentumsrechte sind die Anreizeffekte von JV1 sowohl sein intangibles als auch sein tangibles Asset effizient zu nutzen sehr groß, da er sich den gesamten residualen Überschuss aneignen kann. Zusätzlich ist die Übertragung des tangiblen Assets von JV2 auf JV1 auf Grund des tangiblen Charakters ohne große Kosten durchführbar. Im Endeffekt soll also bei dieser Verteilung der intangiblen Assets JV1 das Asset von JV2 akquirieren. Unter der Annahme, dass das Joint Venture nur aus den zwei Assets besteht, würde JV2 durch den Verkauf seines Assets komplett aus der gemeinsamen Unternehmung ausscheiden.

(2) Nehmen wir nun an, dass sowohl das Asset von JV1, als auch jenes von JV2 intangibel ist. Die Alternative, dass JV1 das Asset von JV2 akquiriert, wäre in diesem Fall nicht möglich, da eine Übertragung mit restriktiven Transaktionskosten verbunden ist. Vergleichbar wäre allerdings eine ex post Übertragung der gesamten Eigentumsrechte des Joint Ventures auf JV1, wobei JV2 von JV1 angestellt wird. In dieser Konstellation ist aber der Motivationsanreiz von JV2 sein intangibles Asset effizient für die Generierung eines residualen Überschusses zu verwenden sehr eingeschränkt, da er kaum Verhandlungsmacht hat, um sich das von ihm generierte residuale Einkommen anzueignen. Eine effiziente Aufteilung der Eigentumsverhältnisse des Joint Ventures muss sich demnach an der Wichtigkeit der beiden intangiblen Assets für die Generierung des residualen Überschusses orientieren.

In einem realen Joint Venture besitzen beide Partner aber sowohl tangible, als auch intangible Assets. Die optimale Aufteilung der Eigentumsverhältnisse müsste demnach so aussehen, dass die ex post Verhandlungsmacht über den residualen Überschuss aus den intangiblen Assets so verteilt ist, dass jeder Partner den Anteil des residualen Überschusses bekommt, der aus dem Besitz seiner intangiblen Assets generiert wird. Zusätzlich muss noch der Grad der Intangibilität der Assets berücksichtigt werden, welcher die Kosten einer Übertragung der Assets beeinflusst. Aus dem ersten Beispiel lässt sich außerdem ableiten, dass die Verteilung der tangiblen Assets theoretisch keine Rolle für die Aufteilung der Eigentumsrechte spielt, da sie mit nur geringen Transaktionskosten übertragen werden können. Allerdings setzt das einen gewissen Zugang zu Kapital voraus, da die tangiblen Assets trotzdem etwas kosten. Lässt man zusammenfassend also die einschränkende Annahme, dass das Joint Venture nur aus den in den obigen Beispielen beschriebenen jeweiligen zwei Assets besteht beiseite, so lässt sich allgemein folgende Hypothese ableiten:

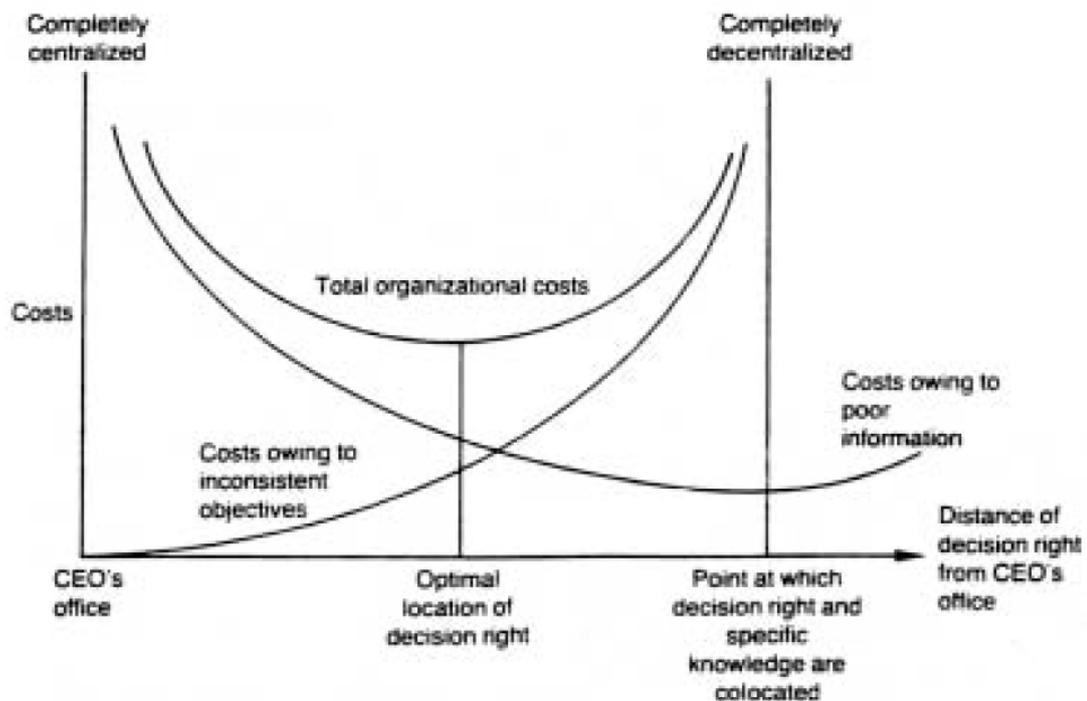
**Hypothese 4:**

*Derjenige Joint-Venture-Partner mit einem höheren Anteil an intangiblen Assets, die wichtig für die Generierung des residualen Überschusses sind und dessen Assets einen höheren Grad an Intangibilität aufweisen, besitzt einen höheren Anteil am Eigentum des gemeinsamen Unternehmens.*

### **3.4 Einfluss von Agency-Kosten auf die Governance-Struktur**

Auf Grund der eingeschränkten Kapazitäten des menschlichen Gehirns, müssen Manager Entscheidungsrechte delegieren. Jensen und Meckling (1992) haben gezeigt, dass Entscheidungsrechte für Agents, die auch das relevante Wissen besitzen um diese Entscheidungsrechte effizient zur Nutzengenerierung einzusetzen, den größten Wert haben. In einem Unternehmen, in dem keine Agency-Probleme, wie Adverse selection, Moral hazard oder Hold up existieren, ist eine optimale Governance-Struktur dadurch charakterisiert, dass Entscheidungsrechte zusammen mit dem relevanten Wissen verteilt sind. In einem realen Unternehmen ist diese Annahme aber nicht ausreichend, da generell durch die Delegation von Entscheidungsrechten unvermeidbar Agency-Kosten anfallen. Diese entstehen durch asymmetrische

Informationsverteilung und Opportunismus des Agents. Damit der Agent im Interesse des Principals handelt, müssen entsprechende Maßnahmen zur Kontrolle des Agent und Motivationsanreize gesetzt werden. Die Agency-Kosten sind dann die Summe aus den Kosten der Entwicklung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines adäquaten Anreiz- und Kontrollsystems und der residualen Kosten (vgl. Jensen und Meckling, 1992). Diese residualen Kosten entstehen durch den restlichen Wohlfahrtsverlust, welcher auf das Unvermögen eine hundertprozentige Übereinstimmung der Interessen herbeizuführen, zurückzuführen ist (vgl. Jensen und Meckling, 1976).



**Abbildung 1: Optimaler Dezentralisierungsgrad<sup>6</sup>**

Durch die Delegation von Entscheidungsrechten besteht ein Trade-off zwischen höheren Agency-Kosten und geringeren Informationskosten (vgl. Jensen und Meckling, 1992). Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 1 veranschaulicht. Auf der vertikalen Achse sind die Organisationskosten und auf der horizontalen Achse der Grad der Dezentralisierung eines Entscheidungsrechts aufgetragen. Es ist erkennbar, dass mit höherem Dezentralisierungsgrad die Informationskosten fallen, da zu einem

<sup>6</sup> Abbildung entnommen aus Jensen und Meckling (1992)

höheren Anteil diejenigen Akteure die Entscheidungsrechte haben, die auch das relevante Wissen besitzen. Die Agency-Kosten aber, welche durch den Interessenskonflikt zwischen Principal und Agent entstehen, steigen an. Der optimale Grad der Delegation von Entscheidungsrechten ist dort, wo die Summe aus Informationskosten und die Kosten des Interessenskonflikts minimal ist.

In einem Joint Venture besitzen per Definition alle Partner einen gewissen Eigentumsanteil. Daher besteht aus der Perspektive jedes einzelnen Partners ein eigenes Principal-Agent-Problem. Es wurde bereits die Hypothese aufgestellt, dass die Entscheidungsrechte je nach Verteilung der intangiblen Knowledge-Assets zugeordnet werden. Die Kurve der Informationskosten ist also auf Grund des taziten Charakters der Knowledge Assets, kaum beeinflussbar. Wenn es den Joint-Venture-Partnern gelingt die Agency-Kosten (zu jedem möglichen Dezentralisierungsgrad) zu verringern, so würde dies die Kurve der Kosten aus nicht übereinstimmenden Interessen senken und abflachen. Der Punkt der minimalen Organisationskosten würde sich dadurch einerseits nach unten (auf Grund geringerer Gesamtkosten) und andererseits nach rechts (auf Grund gleich bleibender Informationskosten) in Richtung Dezentralisierung verschieben. Jeder Mitgesellschafter muss sich daher die Frage stellen, wie aus seiner Sicht ein optimales System aus Motivationsanreizen und Kontrollmechanismen aussehen soll, um die Agency-Kosten zu minimieren. Ein Joint-Venture-Partner hat zwei Möglichkeiten, um dies zu erreichen: erstens kann er seine Monitoringaktivitäten (Überwachungsaktivitäten) verstärken, oder zweitens höhere Motivationsanreize schaffen.

Die Kosten der Überwachungsaktivitäten hängen von der Umweltunsicherheit einerseits und von der Verhaltensunsicherheit andererseits ab (vgl. Windsperger und Jell, 2005). Ist zum Beispiel die politische Situation im Gastland sehr ungewiss (Umweltunsicherheit) und ist außerdem das Verhalten eines ausländischen Partners, der die politischen Entwicklungen besser einschätzen kann, schwer zu kontrollieren (Verhaltensunsicherheit), so wird es auf Grund der großen Informationsasymmetrie kaum möglich sein effektive und effiziente Überwachungssysteme zu implementieren. Die Kosten einer hypothetischen Überwachung wären also sehr hoch, oder sogar prohibitiv (es müsste zum Beispiel zuerst eine fremde Sprache erlernt werden). Die Kurve der Kosten aus nicht übereinstimmenden Interessen würde

sich somit nur minimal oder gar nicht verändern und der Grad der Dezentralisierung würde ebenfalls gleich bleiben. Sind die Kosten einer hypothetischen Überwachung jedoch gering, so werden Überwachungstätigkeiten naturgemäß auch durchgeführt werden. Dies hat eine Absenkung der Kurve der Kosten aus nicht übereinstimmenden Interessen zufolge und damit einen höheren Dezentralisierungsgrad. Anders ausgedrückt lassen bessere Überwachungsmöglichkeiten einen höheren Dezentralisierungsgrad zu und damit auch die Möglichkeit Entscheidungsrechte je nach Know-How-Verteilung zu delegieren. Daraus lässt sich folgende Hypothese herleiten:

**Hypothese 5:**

*Je geringer die hypothetischen Kosten einen Joint-Venture-Partner zu überwachen, desto höher dessen Anteil an residualen Entscheidungsrechten.*

Windsperger und Jell (2005) folgen allerdings einer anderen Ansicht. Sie argumentieren, dass bei höheren Kontrollkosten (durch Umwelt- und Verhaltensunsicherheit) die Entscheidungen eher dezentral getroffen werden sollen (um Kontrollkosten zu sparen). Diese Argumentation ist übereinstimmend mit Brickley, Smith und Zimmermann (2001: 313f). Sie nehmen an, dass der Nutzen einer Dezentralisierung in einer sich rasch ändernden Umgebung am höchsten ist (entspricht hoher Umweltunsicherheit), da in diesem Fall der zeitgerechte Einsatz von lokalem Know-How besonders wichtig ist. Analog lautet die entsprechende konträre Hypothese:

**Hypothese 6:**

*Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Höhe der hypothetischen Kosten der Überwachung eines Joint-Venture-Partners und seinem Anteil an residualen **Entscheidungsrechten**.*

Andererseits senken auch angemessene Motivationsanreize durch Zuordnung von mehr residualen Einkommensrechten die Agency-Kosten (vgl. Windsperger und Jell, 2005). Je höher die Kosten einen Joint-Venture-Partner zu überwachen sind, umso mehr muss durch entsprechende Motivation versucht werden eine bessere Interessensübereinstimmung herbeizuführen. Die daraus abgeleitete Hypothese lautet demnach:

**Hypothese 7:**

*Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Höhe der hypothetischen Kosten der Überwachung eines Joint-Venture-Partners und seinem Anteil an residualen **Einkommensrechten**.*

## **4 Fallstudie – Aufbau eines bosnischen Produktionswerkes in der Lebensmittelindustrie**

### **4.1 Einleitung in die Fallstudie**

Um die Theorie und die im letzten Kapitel abgeleiteten Hypothesen anhand eines praktischen Beispiels zu veranschaulichen und auf Plausibilität zu prüfen, wurde eine Fallstudie durchgeführt. In diesem Kapitel sollen alle notwendigen Hintergrundinformationen gegeben werden, damit die Ergebnisse und Diskussionen im nächsten Kapitel besser nachvollzogen werden können. Während der Vorbereitung für diese Arbeit wurde auch die Möglichkeit in Betracht gezogen eine empirische Studie durch Aussendung und Auswertung von Fragebögen durchzuführen, doch wurde schnell erkennbar, dass dies auf Grund der Komplexität der Theorie und der hohen Individualität von Joint Ventures nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand und Kosten möglich gewesen wäre.

Das beschriebene Joint Venture besteht aus einem bosnischen und einem österreichischen Partner und wurde zur Entwicklung der Geschäftstätigkeit in einem Teilbereich der Lebensmittelindustrie in Bosnien-Herzegowina gegründet. Die Untersuchung wurde von mir am Ort des österreichischen Joint-Venture-Partners durchgeführt. Da ich seit einigen Jahren ein persönliches Verhältnis mit dem Hauptgesellschafter und Geschäftsführer dieses Unternehmens pflege, war es mir möglich in viele relevante Dokumente Einsicht zu nehmen. Dazu zählen alle Protokolle der Verhandlungen, Besprechungen und Gesellschafterversammlungen, die seit Beginn der Geschäftstätigkeit des gemeinsamen Unternehmens und auch schon davor abgehalten wurden. Weiters konnte ich auch alle Entwürfe und Versionen bis hin zum momentan geltenden Gesellschaftsvertrag einsehen. Mir wurde auch der ausgearbeitete Geschäftsplan zur Vorlage bei der bosnischen Behörde, eine Argumentation bezüglich der Finanzierung zur Vorlage bei den Banken, Gestaltungsvorschläge eines Wirtschaftstreuhandunternehmens sowie eine unterschriebene schriftliche Grundsatzvereinbarung zwischen den Joint-Venture-Partnern zur Verfügung gestellt. Die von mir aus diesen Unterlagen gesammelten Informationen wurden noch durch Gesprächsbeiträge vom Geschäftsführer des österreichischen Partners ergänzt und kommentiert.

Der Kern der Untersuchung war jedoch ein Interview, welches mit dem Geschäftsführer und Hauptgesellschafter des österreichischen Joint-Venture-Partners durchgeführt wurde. Auf Grund des persönlichen Verhältnisses hatte das Gespräch einen ungezwungenen Charakter und die Antworten können als sehr glaubwürdig angesehen werden. Auf Wunsch meines Interviewpartners habe ich jedoch das Interview beim Transkribieren anonymisiert, um jede mögliche Wettbewerbsverzerrung zwischen den beiden Joint-Venture-Partnern zu vermeiden. Aus demselben Grund kann auch die genaue Branche des Joint Ventures und seiner Partner nicht angegeben werden. Das teilweise gekürzte und anonymisierte Interview ist in Anhang II zu finden.

In einer Beschreibung des Landes Bosnien-Herzegowina werden in Kapitel 4.2 nun zunächst die Hintergründe der Probleme und Chancen wirtschaftlicher Aktivitäten in dieser Region Ex-Jugoslawiens beleuchtet. In Kapitel 4.3 wird eine allgemeine Einführung in die europäische, österreichische und bosnische Lebensmittelindustrie gegeben. In Kapitel 4.4 werden schließlich in einigen Unterpunkten die für die anschließende Diskussion zusammengetragenen relevanten Informationen über das Joint Venture dargestellt.

#### ***4.2 Bosnien – Ein Land zwischen zögernder europäischer Integration und wirtschaftlichem Aufschwung***

Nach Ende des Krieges 1995 zwischen den drei in Bosnien ansässigen Bevölkerungsgruppen, nämlich Serben, Kroaten und Bosniaken, erholt sich die bosnische Wirtschaft seit einigen Jahren wieder rasant. Mit dem Dayton-Vertrag 1995 wurde das Land in zwei Teilgebiete aufgespaltet: in die Serbische Republik (Republika Srpska) und in die Bosniakisch-Kroatische Republik (Federacija Bosne i Hercegovine)<sup>7</sup>. Das Gebiet Brčko-District, in dem sich auch das gemeinsame Werk des Joint Ventures befindet, sollte ursprünglich von beiden Teilrepubliken regiert werden, untersteht aber tatsächlich dem Gesamtstaat und ist heute de facto

---

<sup>7</sup> URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Bosnien\\_und\\_Herzegowina](http://de.wikipedia.org/wiki/Bosnien_und_Herzegowina) [25.02.2008]

selbstverwaltend. Von den insgesamt etwa 4 Millionen Einwohnern in Bosnien-Herzegowina entfallen auf dieses Gebiet circa 80.000.<sup>8</sup>

Trotz des allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwungs sehen die Lebensbedingungen in Bosnien und Herzegowina eher mager aus. Dies liegt vor allem an der hohen Arbeitslosigkeit. Laut dem AWO-Wirtschaftsreport Bosnien-Herzegowina für das erste Halbjahr 2007 liegt diese offiziell bei 44% und stellt das größte sozialpolitische Problem des Landes dar.<sup>9</sup> Berücksichtigt man den hohen Anteil der Schattenwirtschaft (circa 35% des BIP) liegt die Arbeitslosenrate immer noch geschätzt bei etwa 27%. Betroffen ist vor allem die junge Bevölkerung zwischen 17 und 35 Jahren. Der AWO-Wirtschaftsreport berichtet auch über die seit 2005 andauernden Verhandlungen mit der Europäischen Union über den Abschluss eines Stabilitäts- und Assoziierungsabkommens. Dies zeigt wie langsam die politische Entscheidungsfindung vorangeht. Es sind drastische politische Reformen notwendig um die EU-Integration voranzutreiben.

Die Daten des AWO-Wirtschaftsreports lassen jedoch auch auf eine sich weiterhin verbessernde Wirtschaftslage schließen. Seit 2003 weist Bosnien-Herzegowina ein kontinuierliches Wirtschaftswachstum von jährlich mehr als 5% vor und die Inflationsrate ist mit 0,8% im ersten Halbjahr 2007, nach einem Hoch durch die Einführung eines EU-konformen Mehrwertsteuersystems (6,1% im Jahr 2006), wieder auf einem, wie früher üblichen, niedrigen Niveau. Durch die Einführung des neuen Mehrwertsteuersystems erhofft man sich auch eine Reduktion der Schattenwirtschaft, eine Eindämmung der Korruption und eine raschere Entwicklung in Richtung Gesamtstaat.

Größter ausländischer Investor ist übrigens Österreich, gefolgt von Slowenien, Kroatien und Deutschland. Allgemein ist eine positive FDI-Entwicklung durch fortschreitende Privatisierungen zu verzeichnen. Die Vorteile des Landes sind Währungsstabilität (seit 2000 gibt es einen fixen Eurowechselkurs), niedrige Produktionskosten, sowie steigende lokale Nachfrage. Ausschlaggebend für die

---

<sup>8</sup> URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Brcko-Distrikt> [25.02.2008]

<sup>9</sup> Pummer, Astrid: AWO-Wirtschaftsreport Bosnien-Herzegowina (04.11.2007), online im WWW unter URL: [http://portal.wko.at/wk/pub\\_detail\\_file.wk?AngID=1&DocID=100569&ConID=275328](http://portal.wko.at/wk/pub_detail_file.wk?AngID=1&DocID=100569&ConID=275328) [Stand: 25.02.2008]

Investition des untersuchten Joint Ventures waren aber vor allem die sehr guten Absatzmöglichkeiten in den anderen Ländern der Region.

### **4.3 Die Lebensmittelindustrie in der EU, Österreich und Bosnien**

Nach Angaben der CIAA (Confédération des industries agro-alimentaires de l'UE)<sup>10</sup> ist die Nahrungs- und Getränkeindustrie der größte europäische Produktionssektor gemessen am Umsatz, an der Wertschöpfung und an der Beschäftigung, gefolgt vom Automobil- und Chemiesektor. Der Anteil am Umsatz des gesamten europäischen Produktionssektors liegt bei 14%. Der Umsatz ist auch zwischen 2000 und 2005 um durchschnittlich 3% pro Jahr gewachsen. 2006 betrug er 870 Milliarden Euro. KMUs prägen die Struktur des Nahrungs- und Getränkesektors und machen 99,1% der Unternehmen aus. Die 0,9% Großbetriebe generieren allerdings 51,6% des Umsatzes. Durchschnittlich 12,8% aller Ausgaben der Europäer entfielen 2006 auf Lebensmittel und nicht-alkoholische Getränke.

Laut Fachverband der österreichischen Lebensmittelindustrie stieg der Umsatz in Österreich zwischen 2000 und 2006 ebenfalls stetig (mit Ausnahme von 2004).<sup>11</sup> 2006 war der Umsatz der abgesetzten Produktion im Vergleich zum Vorjahr um 2,2% (mit einem Volumen von 6,5 Milliarden Euro) gestiegen. Wie die Gesamtheit aller EU-Staaten ist auch Österreich ein Lebensmittelexporteur mit einer steigenden Außenhandelsbilanz. Wichtige Handelspartner sind Deutschland, Italien und USA, aber auch der Handel mit den Staaten des Westbalkans (Albanien, Bosnien-Herzegowina, Mazedonien, Kosovo, Kroatien, Serbien und Montenegro) nimmt stetig zu.

---

<sup>10</sup> CIAA AISBL: Data and trends of the EU food and drink industry 2007 (Dezember 2007), online im WWW unter URL: [http://www.ciaa.eu/pages\\_en/documents/brochure\\_detailed.asp?brochure\\_id=52](http://www.ciaa.eu/pages_en/documents/brochure_detailed.asp?brochure_id=52) [Stand: 25.02.2008]

<sup>11</sup> Fachverband der Lebensmittelindustrie: Lebensmittelindustrie Österreichs – wirtschaftliche Entwicklung 2006, online im WWW unter URL: [http://portal.wko.at/wk/dok\\_detail\\_file.wk?angid=1&docid=723679&dstid=323&stid=343369](http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=723679&dstid=323&stid=343369) [Stand: 25.02.2008]

Die Daten für die bosnische Nahrungsmittelindustrie wurden dem AWO-Branchenprofil Bosnien-Herzegowina entnommen.<sup>12</sup> Nach Ende des Krieges waren 70% der gesamten bosnischen Nahrungsmittelproduktionsbetriebe zerstört. Bosnien ist daher in hohem Maße auf Lebensmittelimporte angewiesen. Die Betriebe gehen nach und nach von staatlichem Besitz in Privatbesitz über. Heute liegt die Produktion bei etwa 40% des Vorkriegsniveaus, verzeichnet allerdings sehr hohe Wachstumsraten. Das große Potential dieser Branche kann jedoch nicht wirklich genutzt werden, da die notwendigen gesetzlichen Rahmenbedingungen fehlen. So sind manche Betriebe bereits exportfähig, können aber mangels fehlender staatlicher Zertifikate für Lebensmittelsicherheit und -kontrolle nicht in die EU exportieren. Die größten Schwierigkeiten für österreichische Unternehmen, die in Bosnien-Herzegowina einen ausgezeichneten Ruf genießen, liegen hauptsächlich in den komplizierten Verwaltungsstrukturen. Die Entscheidungsfindungen der Behörden sind sehr langwierig und die Kompetenzen von Gesamtstaat, den Teilrepubliken und Brčko-District sind teilweise umstritten. Hinzu kommt, dass eine ernsthafte Entwicklung und Bearbeitung des Marktes nur über persönliche Kontakte möglich ist. Die Zusammenarbeit mit lokalen Mitarbeitern und Geschäftspartnern ist daher meistens unumgänglich.

#### **4.4 Das Joint Venture und seine Partner**

##### **4.4.1 Überblick – von der Geschäftsidee zum heutigen Unternehmen**

Das untersuchte Joint Venture wurde 2002 in Wien zum Zweck der Entwicklung des Geschäfts in einem Teilbereich der Lebensmittelbranche in den jugoslawischen Nachfolgestaaten gegründet. Kern dieser Aktivität ist die Übernahme und der Betrieb eines damals stillgelegten Produktionswerkes in Brčko, Bosnien-Herzegowina. Das Unternehmen beschäftigt heute etwa 170 Mitarbeiter und generiert einen Umsatz von rund 25 Millionen Euro.

---

<sup>12</sup> Außenhandelsstelle Sarajevo: AWO-Branchenprofil Bosnien-Herzegowina – Nahrungsmittelindustrie (Jänner 2008), online im WWW unter URL: [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=376496&DstID=0&BrID=502](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=376496&DstID=0&BrID=502) [Stand: 25.02.2008]

Nach Modernisierungsarbeiten und einer Generalsanierung wurde das bosnische Werk 2004 in Betrieb genommen und zählt heute zu den größten Produktionsanlagen in seinem Geschäftsbereich im Gebiet des ehemaligen Jugoslawiens. Die Qualität ist auf westlich-europäischem Standard. Daher können auch etwa 50 % der Produktion in die EU exportiert werden. Laut Geschäftsführer des österreichischen Partners können durch die Kombination des österreichischen technischen Know-Hows und der Beziehungen des bosnischen Partners zu lokalen Vertriebsfirmen die Produkte nicht nur durch den Preis, sondern auch durch Qualität differenziert werden.

Produziert werden vor allem Produkte für den Haushalt, Gastronomie und zur Weiterverarbeitung. Zusätzlich fallen auch Kuppelprodukte für Tierfütterung und Energiegewinnung an. Geplant war von Anfang an zuerst den lokalen Markt mit Standardprodukten zu beliefern und nach und nach auf die Produktion von Spezialprodukten für den Export in die EU umzustellen.

Zu Beginn war es auch sehr wichtig den Beschaffungsmarkt zu entwickeln. Die meisten Landwirte waren sehr misstrauisch gegenüber dem neuen Unternehmen und weigerten sich die erforderlichen Rohstoffe zu produzieren. Zusätzlich kamen hohe Preisschwankungen am Weltmarkt hinzu. Es erforderte eine enge Zusammenarbeit mit den Bauern und der lokalen Landwirtschaftskammer um einen Sinn für „Fair Play“ aufzubauen. Durch die Preissicherung anhand von Rohstoffbörsen wurde das System für die Landwirte vertrauenswürdiger gemacht. Zusätzlich wurde ein unabhängiges, staatlich beeidetes Laboratorium in unmittelbarer Nähe des Werkes errichtet, um die Qualität der gelieferten Rohstoffe zu bewerten.

Der österreichische Partner ist bereits Marktführer in Österreich im Branchenbereich und bringt langjährige kaufmännische und technische Erfahrung im entsprechenden Geschäft mit. Das Unternehmen befindet sich im gleichen Bereich der Lebensmittelbranche wie das Joint Venture, allerdings können die Rohstoffe nicht wie im bosnischen Betrieb direkt verarbeitet werden. Es bedarf einer vorgelagerten Produktionsstufe. Momentan werden in etwa 200 Mitarbeiter beschäftigt und ein Umsatz von circa 80 Millionen Euro generiert. Damit befindet sich das Unternehmen

laut Angaben der Wirtschaftskammer Österreich unter den Top 1000 Betrieben der österreichischen Lebensmittelwirtschaft.<sup>13</sup>

Der bosnische Partner bringt Kenntnisse des Standorts und des bosnischen, kroatischen und serbischen Marktes mit und hat in einigen Gebieten in einem anderen Geschäftsbereich der Lebensmittelbranche bereits eine gut distribuierte Marke entwickelt. Zusätzlich ist das Unternehmen auch im Mineralölgeschäft tätig. Der durchschnittliche Jahresumsatz beträgt ungefähr 120 Millionen Euro und es werden derzeit etwa 150 Mitarbeiter beschäftigt.

#### **4.4.2 Eigentumsverhältnisse**

Die ursprüngliche Ausgangslage war, dass die zwei Partner am Kauf eines stillgelegten staatlichen Produktionswerkes in Brčko, Bosnien-Herzegowina interessiert waren. Der Wert der Assets wurde ehemals, das heißt bei der letzten Bewertung vor dem Krieg, mit 25 Millionen Euro angegeben. Der tatsächliche Wert zu diesem Zeitpunkt (2002) war nicht bekannt. Die Beteiligung wurde den Partnerunternehmen um einen symbolischen Euro angeboten. Die Behörde (Privatisation Office) bestand darauf, dass zu Beginn 33% Privatpersonen aus Bosnien-Herzegowina beteiligt sein sollen. In weiterer Folge mussten sich die Partner dazu verpflichten 3,5 Millionen Euro an Eigenkapital für erforderliche Investitionen zu Verfügung zu stellen und Personal aus Bosnien-Herzegowina zu beschäftigen.

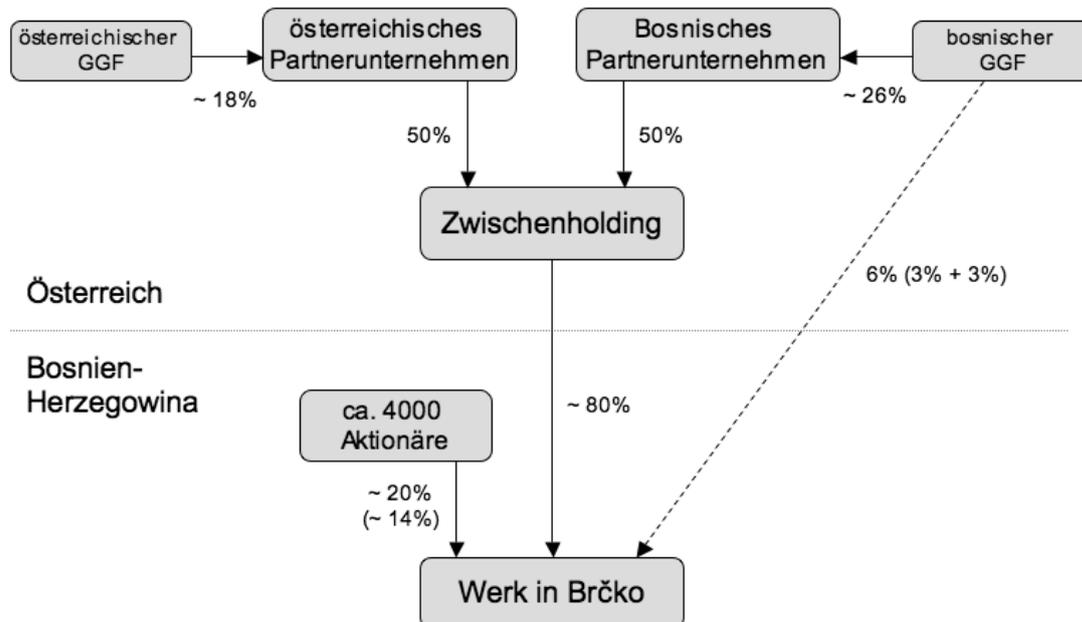
Um einerseits das Beteiligungsrisiko zu minimieren und andererseits die Gebühren- und Steuerbelastung möglichst gering zu halten, wurde zuallererst eine GmbH als Zwischenholding mit Firmensitz in Wien gegründet, an der die Partner zu je 50% beteiligt sind. Da wegen der langjährigen Betriebspause während der Kriegszeit wenig über das Vorleben und die Geschichte des Werkes bekannt war, wurde aus haftungsrechtlichen Gründen (eventuell noch bestehende Verbindlichkeiten, Altlasten, Umweltkontaminierung, etc.) eine neue Aktiengesellschaft gegründet, in welche die von der Zwischenholding um einen Euro gekauften Assets eingebracht

---

<sup>13</sup> Wirtschaftskammer Österreich: Auszug Top 1000 Firmen – Betriebe der Lebensmittelwirtschaft (2007), online im WWW unter URL: [http://portal.wko.at/wk/dok\\_detail\\_file.wk?angid=1&docid=697449&dstid=323&stid=332702](http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=697449&dstid=323&stid=332702) [Stand: 25.02.2008]

wurden. Nach Bewertung der Assets, der Einbringung von 3,5 Millionen Euro Eigenkapital von der Zwischenholding und 6,5 Millionen Euro Fremdkapital vom Kapitalmarkt, konnte der Gesellschaftsanteil von 33% bewertet und an circa 4000 Aktionäre nach Kupon-Privatisierung ausgegeben werden.

Während der Zeit, in der die Fabrik bereits operativ tätig war, wurden weitere Kapitalerhöhungen durch Einlagen der Zwischenholding getätigt. Dadurch hat sich der Gesellschaftsanteil der Zwischenholding auf etwa 80% erhöht. Wie die momentane Verteilung der Eigentumsrechte aussieht, ist in Abbildung 2 veranschaulicht. Es ist auch eine Übergabe von 6% der Aktien an das momentane Management des Werkes, nämlich den bosnischen Partner, beschlossen worden. Dabei werden 3% direkt dem Gesellschaftergeschäftsführer und 3% den anderen Gesellschaftern des bosnischen Partnerunternehmens zugeteilt (strichlierte Linie). Dies wird durch Kauf der Aktien seitens der Zwischenholding und anschließender Übergabe an den bosnischen Partner erfolgen. Durchgerechnet besitzt der Gesellschaftergeschäftsführer des österreichischen Unternehmens etwa 7% am Produktionswerk, während der bosnische Gesellschaftergeschäftsführer etwa 10% vor, beziehungsweise 13% nach der Aktienübergabe besitzt.



**Abbildung 2: Struktur der Eigentumsrechte**

### 4.4.3 Verteilung des Know-Hows

Der österreichische Partner bringt langjährige kaufmännische und technische Erfahrung im entsprechenden Geschäft mit. Nach Angaben des Managers des österreichischen Unternehmens stellen Beschaffung und Vertrieb einen sehr wichtigen Bereich des Geschäfts dar. Der effiziente Handel mit den Endprodukten und dem Rohmaterial ist außerdem sehr komplex und nur durch Erfahrung zu erlernen. Die Preisentwicklungen der verschiedenen Sorten des Rohmaterials und der Produkte beeinflussen sich gegenseitig. Auch die Preisentwicklung auf anderen branchenfremden Märkten, muss bei der Abschätzung des Preisrisikos miteinbezogen werden. Ein Beispiel ist der aufkommende Markt für Bioenergie, welcher in der Region von Österreich viel weiter entwickelt ist als in Bosnien und daher vom österreichischen Partner auch besser verstanden wird.

Das technische Know-How für die Produktion ist ebenfalls essentiell für das Funktionieren des Betriebes. Als die Fabrik 2002 die Produktion aufnahm, gab es große technische Probleme. Die bosnische Behörde stellte die Forderung bosnisches Personal einzustellen. Es war nahe liegend die ehemaligen Mitarbeiter des Werkes vor dem Krieg zu beschäftigen, doch bemerkte man schnell, dass das technische Personal qualitativ nicht den Anforderungen entsprach. Weiters gab es 2005 Anlaufprobleme mit einer neuen Anlage, die mit einer Verzögerung von 10 Monaten in Betrieb gegangen ist. Mittlerweile wurde neues Personal eingestellt und sämtliche technischen Schwierigkeiten beseitigt, nachdem 2006 der Geschäftsführer des österreichischen Partnerunternehmens, der auch die größte technische Erfahrung besitzt, aber bis zu diesem Zeitpunkt nur beratende Tätigkeiten durchführte, die Funktion als technischer Direktor wahrgenommen hat. Dies deutet darauf hin, dass das technische Know-How zumindest kurzfristig nicht leicht übertragbar ist.

Seitens des bosnischen Partners kommt die Kenntnis des lokalen Marktes und der Handelsmentalitäten, politische Kontakte und vor allem die bosnisch-kroatische und serbische Sprache. Durch Aktivität in anderen Geschäftsbereichen wird bereits ein allgemeines Verständnis für den Handel mit Commodities mitgebracht. Der Geschäftsführer des bosnischen Unternehmens ist gebürtiger Bosnier, hat seine Kindheit in Bosnien verbracht und bringt Kontakte mit, die teilweise schon aus der

Generation seiner Eltern stammen. Aus dem Interview und der Literatur über Bosnien geht hervor, dass ein Großteil der Geschäftstätigkeiten in dieser Region tatsächlich nur in den Landessprachen möglich ist. Genauso sind die persönlichen Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern notwendig. Die Wichtigkeit dieser Knowledge-Assets ist also eindeutig gegeben. Ebenso ist die Intangibilität vorhanden, da zumindest kurz- bis mittelfristig die Sprache nicht erlernt und der „persönliche“ Charakter einer Geschäftsbeziehung nicht hergestellt werden kann.

Die Know-How-Position der einzelnen Partner insgesamt ist schwer abzuschätzen, da keiner der beiden „irgendeine Chance hätte dieses Geschäft zu betreiben.“<sup>14</sup> Im Interview wird erwähnt, dass im bosnischen Werk einerseits zwar immer mehr technisches Know-How aufgebaut wird, andererseits „vergeht aber auch immer mehr Zeit seit dem Krieg in Bosnien und die archaischen Handelsstrukturen passen sich mehr und mehr den europäischen Strukturen an. Je weiter die Europäisierung voranschreitet, desto weniger sind auch die speziellen Fähigkeiten des Partners notwendig.“<sup>15</sup>

#### **4.4.4 Struktur der Entscheidungsrechte**

An der in Wien ansässigen Zwischenholding sind beide Parteien zu gleichen teilen beteiligt. Die Geschäftsführung teilen sich die zwei Partnerunternehmen in allen Unternehmensbereichen. Dies ist auch dem Gesellschaftsvertrag zu entnehmen, der besagt, dass jeweils ein Geschäftsführer auf Vorschlag des österreichischen Partners respektive des bosnischen Partners zu bestellen ist. Weiters sind zwei Prokuristen nach gleichem Schema zu bestellen. Die Vertretung der Gesellschaft erfolgt nur durch Gesamtvertretung. Die Zwischenholding fungiert tatsächlich nur als Beteiligungsgesellschaft und verfolgt keine operativen Tätigkeiten.

Die Geschäftsführung des Werkes in Brčko, Bosnien-Herzegowina war während der Aufbauphase ebenfalls aufgeteilt. Der Generaldirektor wurde vom österreichischen Partner entsandt. Seine Aufgabe war neben der allgemeinen Führung des

---

<sup>14</sup> siehe Interview in Anhang II

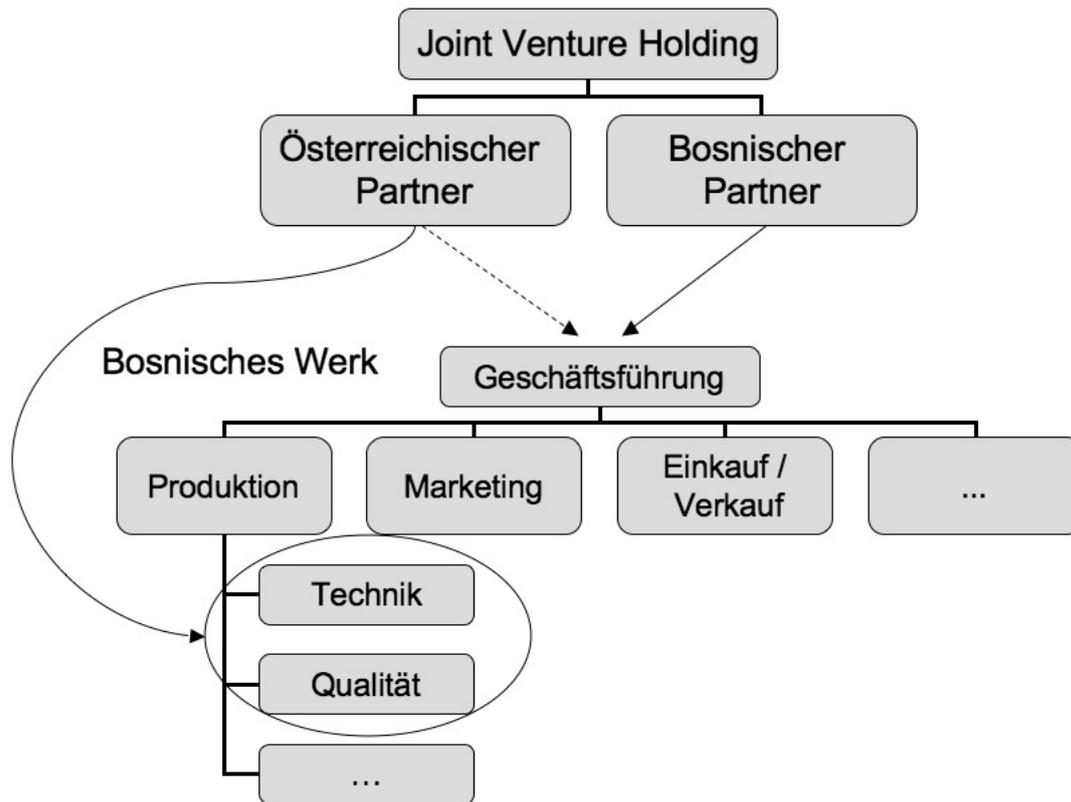
<sup>15</sup> siehe ebenfalls Interview in Anhang II

Unternehmens die kaufmännische Leitung. Ein Assistent der Geschäftsführung wurde ebenfalls vom österreichischen Partner ernannt. Dieser war bereits langjähriger Geschäftspartner des österreichischen Unternehmens und brachte vor allem eine sehr gute Branchenkenntnis mit. Auch vom bosnischen Partner wurde ein Mitgesellschafter als Direktor entsandt. Die Geschäftsführer des österreichischen und des bosnischen Partners bildeten zu diesem Zeitpunkt den Aufsichtsrat. Der ehemalige Generaldirektor des Werkes vor dem Krieg wurde zum Produktionsleiter ernannt. Bis zu Kriegsbeginn war er auch Wirtschaftsminister von Brčko.

Diese Konstellation war allerdings nur für den Aufbau geplant. Mit der Zeit übernahm der Gesellschaftergeschäftsführer des bosnischen Unternehmens mehr und mehr die Geschäftsführung des Werkes und auch andere Mitarbeiter, sowohl des bosnischen Partners als auch des österreichischen Partners, wurden mit diversen Aufgaben betraut. Etwa 2004 wurde dem Gesellschaftergeschäftsführer des bosnischen Partners dann die hundertprozentige Geschäftsführung übertragen.

2006 fand eine Gesellschafterversammlung der Wiener Holding statt, in der auch beschlossen wurde, dass der Gesellschaftergeschäftsführer des bosnischen Partners, der sich auf Grund des hohen Arbeitsaufwandes wieder in den Aufsichtsrat zurückziehen wollte, die hundertprozentige Geschäftsführung des Werkes behalten soll. Dafür wurde ihm ab Beginn 2007 ein Managergehalt ausgezahlt, sowie 6% der Aktien des Werkes zugesagt (davon 3% zur Verteilung an seine Mitarbeiter). Außerdem ist vom bosnischen Partner zusätzlich ein leitender Mitarbeiter dauerhaft in Brčko stationiert, welcher alle operativen Tätigkeiten übernimmt, die nicht vom Gesellschaftergeschäftsführer des bosnischen Partners abgedeckt werden. Weiters wurde auf Grund einiger technischer Probleme beschlossen, dass der Gesellschaftergeschäftsführer des österreichischen Partners, der auch das beste technische Know-How besitzt, zum technischen Direktor des Werkes ernannt werden soll. Sowohl die Frequenz als auch die Dauer der Aufenthalte in Bosnien sollte erhöht werden. Statt ihm nimmt ein anderer Mitgesellschafter des österreichischen Unternehmens die Funktion als Aufsichtsrat wahr. Zusätzlich wird er den Vorstand des Werks in diversen Angelegenheiten die Geschäftsführung betreffend beraten, da er eine bessere Branchenkenntnis besitzt.

Abbildung 3 gibt noch einmal einen Überblick über die momentane Aufteilung der Kompetenzen zwischen Partnern. Die strichlierte Linie deutet auf die beratenden Tätigkeiten hin.



**Abbildung 3: Verteilung der Entscheidungsrechte**

#### 4.4.5 Verteilung der Einkommensrechte

Während der Aufbauphase erhielten die damaligen Vorstände ein Managergehalt, allerdings ohne jegliche Prämie. Der Vorstand seitens des bosnischen Partners bezog ein marktübliches Gehalt und war zu diesem Zeitpunkt zu etwa 5,5% am Werk beteiligt. Der Vorstand seitens des österreichischen Partners bezog 60% eines marktüblichen Gehalts und war durchgerechnet zu etwa 6% am Werk beteiligt. Nachdem der Gesellschaftergeschäftsführer des bosnischen Partners 2004 die hundertprozentige Geschäftsführung übernahm, wurde kein Vorstandsgehalt mehr

ausbezahlt. Der Grund war vor allem die schwierige finanzielle Lage des Werkes. Durchgerechnet war er circa zu 10% am Werk beteiligt.

Seit Beginn 2007 bekommt er jedoch auch ein Gehalt ausbezahlt, da für das zweite Halbjahr von 2007 bereits ein positives Ergebnis erwartet wurde. Da er argumentiert hat 125% der Zeit eines durchschnittlichen Managers zu arbeiten und die Hälfte seiner Arbeitszeit für das Werk in Brčko aufwendet, erhält er 62,5% eines durchschnittlichen Managergehalts und zusätzlich eine Prämie bei Erreichen eines Gewinnziels von einer Million Euro. Außerdem wird momentan die Übergabe von 3% der Aktien am Werk abgewickelt. Dadurch wird er zukünftig insgesamt zu 13% am Werk beteiligt sein. Weitere 3% der Aktien werden nach seinen Vorstellungen an seine Mitarbeiter verteilt. Der leitende Mitarbeiter, welcher vom bosnischen Partner dauerhaft nach Brčko entsandt wurde, erhält ebenfalls ein Managergehalt und eine Gewinnprämie in Höhe von zwei Drittel der Prämie des Vorstandes. Er ist durchgerechnet mit 0,4% am Werk beteiligt. Aller Voraussicht nach wird er einen Teil der 3% zu verteilenden Aktien erhalten. Der Gesellschaftergeschäftsführer des österreichischen Partners ist mit der technischen Optimierung des Werkes betraut und erhält ebenfalls ein geringes Gehalt sowie ein Drittel der Gewinnprämie. Durchgerechnet ist er mit etwa 7% am Werk beteiligt. In Tabelle 1 ist die momentane Situation der variablen residualen Einkommensverhältnisse noch einmal zusammengefasst. Die Abkürzung GGF steht für den Begriff „Gesellschaftergeschäftsführer“.

Bezeichnung der Person	Prämie bei Erreichen des Gewinnziels	Durchgerechnete Beteiligung am Werk	geschätzter Anteil der Arbeitszeit für das Werk
Vorstand (GGF des bosnischen Partners)	30.000,-	10% (13% nach Aktienübergabe)	50%
leitender Mitarbeiter (Mitgesellschafter des bosnischen Partners)	20.000,-	0,4% (plus 0% - 3% nach Aktienübergabe)	100%
Technischer Direktor (GGF des österreichischen Partners)	10.000,-	7%	40%

**Tabelle 1: Verteilung des residualen Einkommens**

Vergleicht man die gesamten residualen Einkommen aus der Perspektive der Geschäftsführer (welche auch das relevante Know-How besitzen) bei einem angenommenen realistischen Gewinn von 1 Million Euro, so würde der Geschäftsführer des österreichischen Partners  $10.000,-$  (Prämie) +  $70.000,-$  (durchgerechneter Anteil) =  $80.000,-$  Euro bei einem durchschnittlichen Arbeitseinsatz von circa 40% seiner Zeit erhalten. Der bosnische Geschäftsführer würde hingegen  $30.000,-$  (Prämie) +  $130.000,-$  (durchgerechneter Anteil nach Aktienübergabe) =  $160.000,-$  Euro bei einem durchschnittlichen Arbeitseinsatz von 50%, also einen doppelt so hohen Betrag bekommen. Vom bosnischen Partner wurde außerdem dauerhaft ein leitender Mitarbeiter entsandt, der ebenfalls eine Gewinnprämie von  $20.000,-$  erhalten würde. Außerdem werden noch weitere 3% der Aktien des Werks an Mitarbeiter des bosnischen Partners verteilt. Das führt zu einer weiteren Erhöhung des residualen Anteils um  $30.000,-$  Euro. Insgesamt würde der bosnische Partner also  $160.000,-$  +  $20.000,-$  +  $30.000,-$  =  $210.000,-$  Euro an residuales Einkommen erhalten, während der österreichische Partner lediglich  $80.000,-$  Euro bekäme. Vergleicht man diese Beträge, so liegt der höhere Anteil eindeutig beim bosnischen Partner. Dies lässt darauf schließen, dass das Know-How des bosnischen Partners entweder einen höheren Grad an Intangibilität besitzt und/oder wichtiger für die Generierung eines residualen Überschusses ist.

#### **4.4.6 Agency-Kosten und Überwachungstätigkeiten**

Um auf die Agency- und die hypothetischen Überwachungskosten zu schließen wurden dem Geschäftsführer des österreichischen Partners einerseits konkrete Fragen zur wirtschaftlichen und politischen Umweltunsicherheit gestellt, die zuvor zusammen mit meinem Diplomarbeitbetreuer und einem Studienkollegen erarbeitet worden waren. Andererseits wurden aber auch im Interview Fragen bezüglich eventuell bestehender Interessenskonflikte, opportunistisches Verhalten des bosnischen Partners und Überwachungstätigkeiten gestellt, die offene Antworten des Interviewpartners zuließen. In Tabelle 2 sind die konkreten Fragen und Antworten bezüglich der wirtschaftlichen Umweltunsicherheit dargestellt:

Nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung.	trifft völlig zu	trifft eher zu	weder noch	trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. Die Nachfragesituation am ausländischen Markt ist sehr ungewiss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
2. Es treten oft neue Konkurrenten in den ausländischen Markt ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
3. Die Marktpreise am ausländischen Markt variieren sehr stark.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Der lokale Wettbewerb ist sehr groß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
5. Die Produkte unterliegen ständig neuen Entwicklungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
6. Es ist einfach das Know-how rechtlich zu schützen.	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Es ist sehr schwierig, die Marktentwicklung im Gastland zu prognostizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
8. Es ist sehr schwierig, das Verhalten des ausländischen Partners zu kontrollieren.	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Es ist sehr schwierig, die Kompetenzen und Fähigkeiten des ausländischen Partners zu ermitteln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
10. Es ist sehr schwierig, die Leistungen des ausländischen Partners zu messen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X

**Tabelle 2: Fragen zur wirtschaftlichen Unsicherheit**

Die gewählten Antworten lassen auf eine relativ geringe wirtschaftliche Unsicherheit hindeuten. Positive wirtschaftliche Entwicklungen von Bosnien-Herzegowina wurden auch schon in Kapitel 4.2 beschrieben. Einzige Ausnahme ist Frage 8, deren gewählte Antwort besagt, dass es sehr schwierig ist, das Verhalten des ausländischen Partners zu kontrollieren. Tabelle 3 zeigt Fragen und Antworten bezüglich der politischen Unsicherheit:

Nehmen Sie aus der Sicht des gemeinsamen Unternehmens Stellung.	trifft völlig zu	trifft eher zu	weder noch	trifft wenig zu	trifft nicht zu
11. Die politische Situation im Gastland ist sehr ungewiss.	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Die Regierungspolitik im Gastland ist sehr unberechenbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind sehr instabil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Die Regulierung in den Wirtschaftssektoren ist häufigen Änderungen unterworfen.	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Tabelle 3: Fragen zur politischen Unsicherheit**

Die gewählten Antworten deuten (wie ebenfalls schon in Kapitel 4.2 beschrieben) darauf hin, dass die Entwicklung der politischen Situation in Bosnien-Herzegowina noch relativ ungewiss ist.

Im Interview wurde nach Möglichkeiten des bosnischen Partners sich opportunistisch zu Verhalten gefragt. Nach Angaben des Geschäftsführers des österreichischen Partners hat es bereits derartige Vorfälle gegeben. Zum Beispiel beliefert der bosnische Partner das Werk mit Heizöl, wobei die verrechnete Handelsspanne für den österreichischen Partner nicht zu überprüfen ist. Die Höhe der Heizkosten des Werkes ist etwa mit den Kosten des Personals zu vergleichen. Andererseits ist der bosnische Partner durch das große Startvolumen an Heizöl sehr wettbewerbsfähig, kann an andere Kunden offerieren und dadurch den Preis für das Werk relativ niedrig halten. Nicht erwünscht war, dass der bosnische Partner eine Speditionsfirma in Brčko gegründet hat und – mit dem Werk als einzigen Kunden – alle Lieferungen über diese Firma abwickelt. Es gibt außerdem auch Möglichkeiten sich auf illegalem Weg einen Vorteil zu verschaffen, wie zum Beispiel durch „schummeln“ bei den Kontraktbuchungen.

Zur Überwachung des bosnischen Partners werden keine großen Anstrengungen unternommen. Den technischen Bereich zu überwachen ist überflüssig, da der österreichische Partner die Verantwortung und Leitung dieser Division hat. Die Werte und Parameter der Anlagen können einfach „abgelesen“ werden. Wichtig ist zum Beispiel zu kontrollieren, ob kein Heizöl verschwendet wird. Im Handelsbereich ist die Überwachung entscheidend schwieriger, da sämtliche Lieferungen über die Speditionsfirma des Partners laufen. Diese besitzt auch die notwendigen Importlizenzen für die Rohstoffe. Es wurde zwar eine fixe Handelsspanne vereinbart, aber die Speditionsfirma konkret zu überprüfen ist nicht möglich. Eine Überwachung des Ein- und Verkaufs kann daher nur durch die Beobachtung der Preise der Rohstoff- und Verkaufsmärkte durchgeführt werden.

Es werden also nur Überwachungstätigkeiten durchgeführt, die keine besonderen zusätzlichen Kosten oder zeitlichen Aufwand verursachen: „Es wird nicht direkt sein Handeln überwacht, sondern die Daten, die auf den Erfolg schließen lassen.“<sup>16</sup> Von einer detaillierten Überwachung wurde nicht zuletzt aus Gründen der

---

<sup>16</sup> siehe Interview in Anhang II

Aufrechterhaltung der guten Beziehung und des Vertrauens zwischen den Partnern verzichtet. Einerseits würde es das Joint Venture kostenmäßig zu sehr belasten alles zu überwachen, andererseits würde es die Beziehung und das gegenseitige Vertrauen schwächen, wenn man „jeden Beleg umdreht.“ Das Vertrauen des österreichischen Partners wird auch dadurch bestärkt, dass man durch die enge wirtschaftliche Beziehung erkannt hat, dass der bosnische Geschäftsführer ein persönliches Interesse am Erfolg des gemeinsamen Unternehmens hat. „Sein persönlicher Wille ist es, ein angesehener Geschäftsmann mit internationalen Partnern zu sein und einen guten Ruf zu haben.“<sup>17</sup> Im Interview wurde allerdings auch erwähnt, dass in Zukunft eine stärkere Informationstätigkeit seitens des bosnischen Partners verlangt wird, da ihm jetzt die gesamte Geschäftsführung übertragen wurde.

---

<sup>17</sup> siehe Interview in Anhang II

## **5 Anwendung der Theorie – Ergebnisse und Diskussion**

### **5.1 Der Einfluss von Know-How auf die Struktur der Entscheidungsrechte**

Aus der Property-Rights-Theorie geht hervor, dass Entscheidungsrechte demjenigen zugeordnet werden sollen, der auch das notwendige Know-How beziehungsweise die notwendigen intangible Knowledge-Assets besitzt. Für Joint Ventures wurde in Kapitel 3.1 folgende Hypothese getroffen:

#### **Hypothese 1:**

*Je größer der Anteil der für die Generierung des residualen Überschusses wichtigen intangiblen Assets eines Joint-Venture-Partners ist und je höher der Grad der Intangibilität dieser Assets ist, desto größer ist dessen Anteil an residualen Entscheidungsrechten.*

Es ist schwer die generellen Know-How-Positionen der Partner abzuschätzen, da beide Know-How-Teile essentiell für das Funktionieren des Joint Ventures sind. Im Interview wurde erwähnt, dass „keiner von beiden irgendeine Chance hätte das Geschäft alleine zu betreiben.“ Man kann allerdings zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen unterscheiden. Es hat den Anschein, dass der bosnische Partner das Know-How für die Führung des Unternehmens hat, daher hat er auch die gesamte Geschäftsführung übernommen. Zur Geschäftsführung eines bosnischen Unternehmens sind vor allem die Kenntnis der Sprache, politische Kontakte und die Kenntnis des Standortes notwendig. Diese Knowledge-Assets besitzen auch einen sehr hohen Grad an Intangibilität. Hinzu kommt, dass der österreichische Partner nach Angaben dessen Geschäftsführers gar keine Möglichkeit hat, einen geeigneten Manager zu entsenden: „Ein Grund warum wir nicht die Geschäftsführung machen wollten war, dass es in Bosnien auch manchmal zu Entführungen kommt. [...] Von uns wollte daher niemand nach Bosnien.“

Der bosnische Partner hat also durch die hundertprozentige Geschäftsführung des Werkes die Entscheidungsrechte für alle operativen Tätigkeiten. Der österreichische Partner bringt jedoch das technische Know-How ein und hat dementsprechend eine stärkere Position in diesem Unternehmensbereich. Es wurde daher beschlossen, dass

er unter der Geschäftsführung des ausländischen Partners die alleinige Verantwortung für die Produktionstechnik und Qualitätssicherung hat. Teilt man gedanklich das Know-How auf verschiedene Unternehmensbereiche auf, so kann die vorherige Hypothese jedenfalls eindeutig bestätigt werden.

Es ist allerdings wichtig zu erwähnen, dass die hundertprozentige Geschäftsführung zu mehr residualen Entscheidungsrechten ermächtigt, als die Position des technischen Direktors. Diese können aber per Vertragsänderung relativ kurzfristig wieder entzogen werden. Die langfristigen residualen Entscheidungsrechte sind nämlich durch das Instrument der Zwischenholding genau zu gleichen Teilen verteilt. Es war aus den Besprechungsprotokollen hinsichtlich der 3% Aktien des Werks, welche dem bosnischen Gesellschaftergeschäftsführer in Aussicht gestellt wurden, auch immer zu erkennen, dass die „50-50-Klausel“ des Eigentums an der Zwischenholding unter allen Umständen beibehalten werden muss. Im Interview wurde auch erwähnt, dass bei wichtigen und langfristigen Entscheidungen, welche die Unternehmensstrategie betreffen, „so lange diskutiert wird, bis es eine Einigung gibt.“

## **5.2 Zusammenhang von residualen Einkommens- und Entscheidungsrechten**

In einem Joint Venture sind mehrere Möglichkeiten denkbar um einem Partner residuale Einkommensrechte zuzuordnen. Eine Beteiligung am Eigentum eines gemeinsamen Unternehmens begründet naturgemäß den anteiligen Anspruch an einem eventuell ausgeschütteten Gewinn, aber auch an einem Gewinn bei Veräußerung der Anteile. Ein Veräußerungsgewinn ist genauso wie ein ausgeschütteter Gewinn zu einem großen Teil vom effizienten Einsatz der zu Verfügung stehenden Ressourcen (wie eben intangible Knowledge-Assets) abhängig. Weiters gibt es noch die Optionen einer Gewinnprämie und einer Gewinnbeteiligung, die keine Beteiligung am Eigentum voraussetzt. Letztere zwei Möglichkeiten haben allerdings keinen so starken Anreizeffekt, da entsprechenden Vertragsklauseln ohne relativ großen Aufwand aus dem Vertrag wieder entfernt werden können. Der Rückkauf von Eigentum ist schon entscheidend schwieriger zu realisieren, da es dazu auch des Einverständnisses des Partners mit den zu kaufenden Anteilen bedarf. Fixe

Gehälter zählen nicht zum residualen Einkommen, da sie (zumindest kurzfristig) nicht vom effizienten Einsatz des Know-Hows abhängen. Allerdings kann die Erwartungshaltung eines Partnerunternehmens beziehungsweise einer vom Partnerunternehmen stammenden natürlichen Person, durch effizienten Einsatz der intangible Assets in Zukunft ein höheres Gehalt zu bekommen, ebenfalls einen Motivationsanreiz zur Folge haben.

In Kapitel 3.2 wurde aus der Theorie abgeleitet, dass sich die residualen Einkommensrechte und die residualen Entscheidungsrechte in einem 50-50-Joint-Venture wie Komplemente verhalten. Die entsprechende Hypothese lautet:

**Hypothese 2:**

*Der Anteil an den residualen Einkommensrechten eines Partners in einem Joint Venture ist positiv proportional zum Anteil der residualen Entscheidungsrechte.*

Während dem Aufbau des Werks in Bosnien und zu Beginn der Geschäftstätigkeit waren sowohl residuale Entscheidungsrechte, als auch residualen Einkommensrechte zwischen den Partnern gleich verteilt, was die vorherige Hypothese weder bestätigen noch ablehnen würde. Die Eigentumsanteile waren genau eins zu eins verteilt und es wurden auch vertraglich keine speziellen Abmachungen bezüglich der Aufteilung des Gewinns gemacht, das heißt jeder Partner hatte einen Anspruch von fünfzig Prozent eines an die Zwischenholding ausgeschütteten Gewinns. Hinsichtlich der residualen Entscheidungsrechte teilte man sich die Führung der Unternehmensbereiche entsprechend des Know-Hows der Partner auf. Der österreichische Partner hatte von Anfang an die Verantwortung über den technischen Bereich, während der bosnische Partner für alle restlichen Bereiche tätig war, die auf Grund seiner Sprachkenntnis nur er durchführen konnte. Die Geschäftsführung teilten sie sich jedoch.

Später erkannte man allerdings, dass der bosnische Partner den wichtigsten Teil des Know-Hows für die Geschäftsführung hat. Daher verzichtete der österreichische Partner auf seinen Teil der Geschäftsführung und die gesamte Geschäftsführung wurde auf den Geschäftsführer des bosnischen Partners übertragen. Als Aufwandsentschädigung und natürlich auch als Motivationsanreiz sein Know-How effizient einzusetzen, bekommt er Zukunft ein Managergehalt und eine Prämie bei Erreichen eines bestimmten Gewinnziels. Zusätzlich hat man ihm auch drei Prozent

der Aktien am Werk in Brčko in Aussicht gestellt. Da das Werk eine Tochtergesellschaft der Zwischenholding ist, erhöhen diese drei Prozent lediglich sein persönliches residuales Einkommen, ändern aber nichts an den Eigentumsverhältnissen des Joint Ventures.

Zusammenfassend lässt sich aus der neuen Situation die zuvor dargestellte Hypothese bestätigen. Der bosnische Partner hat durch die hundertprozentige Geschäftsführung mehr residuale Entscheidungsrechte bekommen. Gleichzeitig steigt durch das zukünftige Managergehalt mit Prämie und durch die Übertragung der drei Prozent Aktien am bosnischen Werk sein residuales Einkommen.

Hypothese 3 aus Kapitel 3.2 kann nicht überprüft werden, da sie für Mehrheits-Minderheits-Joint-Venture abgeleitet wurde. Sie ist konträr zu Hypothese 2 und besagt, dass sich residuale Einkommens- und Entscheidungsrechte wie Substitute verhalten:

**Hypothese 3:**

*Der Anteil an den residualen Einkommensrechten eines Partners in einem Joint Venture ist negativ proportional zum Anteil der residualen Entscheidungsrechte.*

In Kombination mit Hypothese 2 und angewendet auf das untersuchte 50-50-Joint-Venture kann allerdings der Umkehrschluss getroffen werden, dass sich residuale Einkommens- und Entscheidungsrechte nicht wie Substitute verhalten.

Bezüglich der residualen Entscheidungsrechte bleibt wieder zu erwähnen, dass langfristig die tatsächliche residuale Kontrolle durch die eins zu eins Verteilung der Eigentumsanteile der Zwischenholding immer noch gleich verteilt ist. Dadurch bleibt dem österreichischen Partner die Möglichkeit dem bosnischen Partner die hundertprozentige Geschäftsführung des Werks und die residualen Einkommensrechte, welche sich aus der Gewinnprämie ergeben, wieder zu entziehen. Solange dieses Kontrollrecht aber nicht ausgeübt wird, besitzt der bosnische Partner sämtliche residualen Entscheidungsrechte, die durch die Übertragung der Geschäftsführung auf ihn übergegangen sind. Der durchgerechnete Anteil des Geschäftsführers des bosnischen Partners erhöht sich durch die Übertragung der 3% Aktien am Werk allerdings dauerhaft von 10% auf 13%. Dadurch wird auch das residuale Einkommen dauerhaft erhöht.

### **5.3 Know-How und die Struktur der Eigentumsrechte**

In Kapitel 3.3 wurde aus dem GHM-Modell abgeleitet, dass die Eigentumsverhältnisse in Joint Ventures von der Verteilung der intangiblen Knowledge Assets abhängt. Die Hypothese lautet:

**Hypothese 4:**

*Derjenige Joint-Venture-Partner mit einem höheren Anteil an intangiblen Assets, die wichtig für die Generierung des residualen Überschusses sind und dessen Assets einen höheren Grad an Intangibilität aufweisen, besitzt einen höheren Anteil am Eigentum des gemeinsamen Unternehmens.*

Auf die Frage nach der Know-How-Verteilung der Partnerunternehmen antwortete der österreichische Geschäftsführer im Interview: „Nachdem keiner von beiden irgendeine Chance hätte dieses Geschäft alleine zu betreiben, würde ich sagen genau halbe-halbe.“ Dies würde auch die 50-50-Verteilung des Eigentums an der Zwischenholding vermuten lassen. Zum Zeitpunkt der Gründung waren die Know-How-Positionen der Partner auch noch nicht genau kalkulierbar.

Später wurde allerdings erkannt, dass das Know-How des bosnischen Partners wichtiger und intangibler war. Darauf deutet auch seine Erhöhung des residualen Einkommens hin. Auf Grund der gegenseitigen Abhängigkeit vom Know-How des jeweils anderen Partners, sollte die 50-50-Klausel jedoch unbedingt beibehalten werden. Die Übertragung der hundertprozentigen Geschäftsführung inklusive einer gleichzeitigen Erhöhung des residualen Einkommens kann jedoch als Eigentumssurrogat interpretiert werden, da diese kombinierte Übertragung von Rechten ähnliche Anreizeffekte wie die Übertragung von Eigentum mit sich bringt. Hypothese 4 kann daher bestätigt werden: als erkennbar wird, dass der bosnische Partner eine stärkere Know-How-Position hat, erhält er ein Eigentumssurrogat, nämlich die Geschäftsführung des Werks inklusive eines hohen Anteils des residualen Überschusses (in Form eines höheren residualen Einkommens).

Meiner Ansicht nach spiegelt die ausgeglichene Verteilung der Eigentumsrechte den Fakt wider, dass zu Beginn des Joint Ventures die Know-How-Positionen der Partner nur schwer abzuschätzen waren, man aber wusste, dass beide Know-How-Teile für

das Funktionieren des Werkes essentiell waren. Daher sollten beide Partner die gleiche, ihnen durch die Eigentumsanteile zuzurechnende residuale Kontrolle über das Werk haben. Zu Beginn stand vor allem der Aufbau des Werks im Vordergrund und nicht die Aufteilung eines späteren residualen Überschusses. Daher war auch die Bewertung der intangiblen Knowledge-Assets zu Beginn eher in den Hintergrund gerückt. Einen Gewinn würde das Unternehmen ohnehin erst nach ein paar Betriebsjahren erwirtschaften. Momentan ist das Unternehmen allerdings erstmals im Begriff schwarze Zahlen zu schreiben. Daher kam es zu Verhandlungen bezüglich der Gehälter und Prämien. Der bosnische Partner erhält insgesamt zusätzliche 6% der Aktien des Werks. Da die Know-How-Positionen zum Zeitpunkt der Verhandlungen bereits relativ gut zu beurteilen waren, konnte man sich schnell einigen.

Im Laufe des Interviews wurde auch immer wieder die Wichtigkeit des gegenseitigen Vertrauens hervorgehoben. Abmachungen über die Gewinnaufteilung zu jenem Zeitpunkt, zu dem einmal ein relevanter Gewinn erwirtschaftet wird, wurden auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Man vertraute hier auf die „Fairness“ des Partners bei den folgenden Verhandlungen. Man wollte *gemeinsam* das Joint Venture zum Erfolg führen. Im Interview erwähnte der österreichische Geschäftsführer: „Es sind eben persönlich Beziehungen die man aufbaut und diese müssen ständig gepflegt werden wie eine Pflanze.“ Das Bestreben gemeinsam Erfolg zu haben, ist die Grundlage für die Motivation fair zu verhandeln. Ein Hinweis, dass zwischen den beiden Partnern ein Vertrauensverhältnis besteht, kann man daran erkennen, dass der bosnische Geschäftsführer zwei Jahre lang ohne Gehalt für das gemeinsame Unternehmen gearbeitet hat. Das zeugt auch von seinem Willen zum Erfolg. Als es in weiterer Folge zu Verhandlungen bezüglich seines Gehalts kam, konnte man sich schnell ohne weitere Probleme einigen. Das residuale Einkommen, welches dem bosnischen Partner durch die fünfzig-fünfzig Aufteilung des Eigentums zugeteilt wurde, entsprach nicht der tatsächlichen Verteilung der des Know-Hows und daher wurde im Vertrag zusätzlich ein Geschäftsführergehalt vereinbart. Die Beibehaltung der fünfzig-fünfzig Aufteilung ist wichtig um das „Gefühl“ des gemeinsamen Schaffens und des Vertrauens aufrecht zu erhalten. Es hat den Anschein, dass auch in Zukunft der Vertrag betreffend der residualen Einkommensrechte und der Entscheidungsrechte nach und nach entsprechend der tatsächlichen Verteilung und Veränderungen des Know-Hows angepasst wird.

Es ist offensichtlich, dass das Know-How nicht von Anfang an exakt bewertet werden kann. Daher ist die kontinuierliche Vertragsanpassung eine logische Konsequenz. Es kann angenommen werden, dass sich die Parteien dessen bei der Unternehmensgründung teilweise bewusst waren. Die Vorhersage sämtlicher Eventualitäten und die Aufnahme der Vorgehensweisen bei deren Eintreffen in den Vertrag wäre unmöglich gewesen. Daher war es notwendig von Beginn an den Partner einschätzen zu können um bereits im Vorfeld auf nachfolgende faire Vertragsanpassungen beziehungsweise Vertragsergänzungen vertrauen zu können.

#### **5.4 Agency-Kosten und residuale Einkommens- und Entscheidungsrechte**

In Kapitel 3.4 wurde einerseits aus den wissenschaftlichen Beiträgen von Jensen und Meckling (1992) abgeleitet, dass bessere Möglichkeiten einen Joint-Venture-Partner zu überwachen es zulassen, residuale Entscheidungsrechte je nach Verteilung der intangible Assets aufzuteilen. Folgende Hypothese wurde formuliert:

##### **Hypothese 5:**

*Je geringer die hypothetischen Kosten einen Joint-Venture-Partner zu überwachen, desto höher dessen Anteil an residualen Entscheidungsrechten.*

Andererseits argumentieren Windsperger und Jell (2005), dass bei höheren Überwachungskosten (durch Umwelt- und Verhaltensunsicherheit) mehr Entscheidungsrechte delegiert werden sollen. Daher gilt es zusätzlich folgende konträre Hypothese zu überprüfen:

##### **Hypothese 6:**

*Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Höhe der hypothetischen Kosten um einen Joint-Venture-Partner zu überwachen und seinem Anteil an residualen Entscheidungsrechten.*

Bezüglich der Verteilung der residualen Einkommensrechte wurde angenommen, dass hohe hypothetische Überwachungskosten eher zur Verwendung von Motivationsanreizen führen, um die Agency-Kosten zu verringern:

**Hypothese 7:**

*Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Höhe der hypothetischen Kosten der Überwachung eines Joint-Venture-Partners und seinem Anteil an residualen Einkommensrechten.*

In Kapitel 4.4.6 wurde gezeigt, dass es der österreichische Partner mit einer eher geringen Umweltunsicherheit, jedoch mit einer relativ hohen Verhaltensunsicherheit zu tun hat. Insgesamt wurde im Interview der Eindruck erweckt, dass es nicht zuletzt auf Grund des Know-How-Nachteils des österreichischen Partners in wichtigen Punkten, wie zum Beispiel der Kenntnis des Standorts und der Sprache, kaum möglich ist den bosnischen Partner in seiner Tätigkeit als Vorstand des Werks zu überwachen. Der bosnische Partner erklärte zum Beispiel, dass man in Bosnien keine langfristigen Verträge eingehen kann. Dazu meinte der österreichische Geschäftsführer im Interview: „Ich kann ihm nur glauben, dass langfristige Verträge nicht eingehalten werden.“ Hier ist wieder die Wichtigkeit des Vertrauens erkennbar. Der Fakt, dass unter einer zu strengen Überwachung dieses Vertrauen leiden würde, erhöht zusätzlich die hypothetischen Überwachungskosten. In der momentanen Situation besitzt der bosnische Partner also durch die hundertprozentige Geschäftsführung des Werks einen hohen Anteil der residualen Entscheidungsrechte und dessen Überwachung durch den österreichischen Partner stellt sich als sehr aufwendig, wenn nicht sogar unmöglich heraus. Aus diesen Tatsachen lässt sich schließen, dass hohe hypothetische Überwachungskosten mit einem hohen Anteil an residualen Entscheidungsrechten einhergehen. Hypothese 6 trifft demnach auf die Sachverhalte der Untersuchung zu, während Hypothese 5 nicht bestätigt werden kann.

In Kapitel 4.4.5 wurde gezeigt, dass der bosnische Partner nach der Übernahme der Geschäftsführung des Werkes eindeutig ein höheres residuales Einkommen erhält. Es besteht also ein positiver Zusammenhang zwischen den Kosten einer hypothetischen Überwachung und dem residualen Einkommen eines Joint-Venture-Partners. Hypothese 7 kann daher bestätigt werden.

## **5.5 Sonstige Beiträge**

Laut GHM gehen Eigentumsrechte und Kontrollrechte Hand in Hand. Aus Eigentumsrechten ergeben sich aber auch Rechte zur Aneignung eines Gewinns. Ist nichts anderes per Vertrag vereinbart, so besitzt derjenige Vertragspartner, der auch einen höheren Eigentumsanteil an einem Vermögensgegenstand, oder auch an einem gemeinsamen Unternehmen (einem Joint Venture) hat, sowohl mehr Einkommensrechte, als auch mehr Kontrollrechte. Einkommensrechte und Kontrollrechte können aber per Vertragsvereinbarung auch relativ unabhängig von der tatsächlichen Verteilung des Eigentums aufgeteilt werden. So kann in einem Joint Venture zum Beispiel ein Vertragspartner (JV1) einen sehr großen Teil des Kapitals zu Verfügung stellen, aber trotzdem die gesamte Geschäftsführung an den anderen Partner (JV2) abgeben. Dies wird dann der Fall sein, wenn das für das Einkommen relevante Know-How auf der Seite des JV2 verteilt und dieses auch relativ tazit, also schwer auf JV1 übertragbar und auch schwer per Vertrag spezifizierbar ist.

In so einer Situation, in der alle Entscheidungsrechte vertraglich abgegeben wurden, stellt sich aber die Frage, wer die tatsächlichen residualen Entscheidungsrechte hat. Diese Frage hat sich durch den Sachverhalt des untersuchten Joint Ventures ergeben, da sämtliche residualen Rechte durch die hundertprozentige Geschäftsführung beim bosnischen Partner liegen. Trotzdem ist das Eigentum zwischen den Partnern eins-zu-eins verteilt. Es besteht also widersprüchlich zum GHM-Modell ein relativ großes Missverhältnis zwischen Eigentumsrechten und residualen Kontrollrechten.

Meiner Meinung nach kommt es hier auf den Zeitraum der Beobachtung an. Kurzfristig wäre im obigen Beispiel die residuale Kontrolle durch die Übertragung der Geschäftsführung auf der Seite von JV2. Er kann entscheiden, von welchen Lieferanten eingekauft wird, wie die Verkaufspreise gesetzt werden, oder auch verschiedene Marketingkampagnen durchführen. Anders ausgedrückt besitzt er die Entscheidungsrechte für alle operativen Tätigkeiten. Hier wird auch die Wichtigkeit des gegenseitigen Vertrauens der Partner erkennbar. Je besser JV2 das gemeinsame Unternehmen führt, umso mehr Vertrauen wird er von JV1 bekommen. Je länger der Zeitraum ist, in dem JV2 mit den gemeinsamen Ressourcen effizient wirtschaftet, umso mehr Einfluss wird er auf Grund des Vertrauens auch in strategischen, also langfristigen Entscheidungen bekommen. Wird das Vertrauen von JV1 in JV2 aber

verletzt, kann sich die Situation schlagartig ändern. Deckt JV1 zum Beispiel einen Betrug auf, so sinkt sein Vertrauen in JV2, die Entscheidungsrechte von JV2 werden eingeschränkt und die Aufwendungen für eine bessere Überwachung werden erhöht. Diese Möglichkeit JV2 residuale Kontrollrechte zu entziehen besteht für JV1 auf Grund seines hohen Eigentumsanteils. Dieses Beispiel impliziert, dass sämtliche residualen Rechte per Vertrag übertragen werden können, bis auf eines, nämlich das Recht die residualen Kontrollrechte wieder zu entziehen. Dieses Recht besteht auf Grund eines höheren Eigentumsanteils von JV1.

In dem von mir untersuchten Unternehmen war die Situation zum Zeitpunkt der Untersuchung im Hinblick auf den Zusammenhang von Eigentum und Entscheidungsrechten noch komplizierter. Auf Grund der eins zu eins Verteilung der Eigentumsanteile, ist es für den österreichischen Partner schwieriger dem bosnischen Partner die Geschäftsführung wieder zu entziehen, als im obigen Beispiel. Es müssen auf jeden Fall schwerwiegende Gründe vorhanden sein. Das bedeutet auch, dass das Vertrauen eine noch größere Rolle spielt. Hätte der österreichische Partner in den bosnischen Partner kein Vertrauen, so hätte er auch nicht die Geschäftsführung abgegeben. Weiters sind aber auch unter der Geschäftsführung des bosnischen Partners dem österreichischen Partner residuale Entscheidungsrechte für den technischen Bereich zugeteilt, da die für den residualen Überschuss relevanten intangiblen Assets in diesem Bereich auf der Seite des österreichischen Partners verteilt sind. Der österreichische Joint-Venture-Partner übt auch eine beratende Tätigkeit für die bosnische Geschäftsführung in diversen Bereichen des bosnischen Werks aus, da der österreichische Partner im Gegensatz zum bosnischen Partner aus der gleichen Branche kommt. Auch hier hat der bosnische Partner die Möglichkeit das Vertrauen des österreichischen Partners zu gewinnen, indem er sich an die Ratschläge hält.

## 6 Abschließende Bemerkungen

Anhand dieser Ausführungen erkennt man klar die Komplexität des Zusammenhangs von Eigentum, Kontrolle und Know-How in Joint Ventures. Zukünftige Forschungen in diesem Gebiet müssen Property-Rights-Theorie, Agency-Ansatz, und die Theorie unvollständiger Verträge kombinieren. Außerdem muss das gegenseitige Vertrauen der Partner als messbare Größe genau charakterisiert und in die Modelle miteinbezogen werden. Einen Beitrag in diese Richtung leistete Jacob Birnberg (1998). Er beschreibt fünf Dimensionen, die ausschlaggebend für eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit sind: (1) commitment (auf Grund der Wichtigkeit der Vereinbarungen für die einzelnen Parteien), (2) symmetry of rewards, (3) uncertainty, (4) degree of mutual trust und (5) length of the relationship. Eine detaillierte Bearbeitung dieses Themas würde aber an der Fragestellung dieser Arbeit vorbeiführen.

Weiters ist durch die in dieser Diplomarbeit dargestellte Fallstudie die Wichtigkeit einer Differenzierung von kurzfristigen (oder auch operativen) und langfristigen (oder auch strategischen) residualen Rechten erkennbar geworden. In dem untersuchten Joint Venture sind die kurzfristigen und operativen residualen Entscheidungsrechte durch die Abgabe der Geschäftsführung dem bosnischen Partner zugeordnet. Über langfristige und strategische Entscheidungen muss jedoch verhandelt werden, da das Eigentum an der Zwischenholding zwischen den Partnern gleich verteilt ist. Der österreichische Partner kann sich durch die Beibehaltung der 50-50-Klausel das Recht vorbehalten, dem bosnischen Partner die Geschäftsführung des Werkes wieder zu entziehen. Aus diesem Sachverhalt lässt sich ableiten, dass unabhängig vom Eigentum zwar sämtliche residualen Kontrollrechte vertraglich abgegeben werden können, aber das Recht diese Kontrollrechte wieder zu entziehen vom Eigentum abhängig bleibt.

Darauf aufbauend ist ein weiterer Aspekt, dass ausgehend von einem 50-50-Joint-Venture eine minimale Verschiebung der Eigentumsrechte zu einer unverhältnismäßigen Verschiebung der residualen Entscheidungsrechte führt. Besitzt ein Partner nur einen geringen Anteil mehr am Eigentum des gemeinsamen

Unternehmens, so steht ihm die Geschäftsführung zu. Hauswald und Hege (2006) untersuchen Eigentum und Kontrolle in Joint Ventures aus dieser Perspektive.

Schließlich möchte ich noch einmal auf die Vorteile einer Fallstudie gegenüber statistischen empirischen Untersuchungen bezüglich der behandelten Themen hindeuten. Auf Grund der hohen Komplexität der Zusammenhänge von Eigentum, Kontrolle und Know-How in Joint Ventures wäre ein derart detaillierter Einblick nicht möglich. Außerdem ließe es auch die Individualität von Joint Ventures kaum zu, allgemeine Fragen zu formulieren.

## **Anhang**

### ***I Zusammenfassung***

Diese Diplomarbeit befasst sich mit den Zusammenhängen von Eigentum, Kontrolle und Know-How in Joint Ventures. Sie beinhaltet Aussagen der Property-Rights-Theorie, der Principal-Agent-Theorie, sowie der Theorie unvollständiger Verträge über das Zusammenspiel der zuvor erwähnten Variablen und daraus abgeleitete Hypothesen.

Anhand einer Fallstudie eines 50-50-Joint-Ventures in Bosnien-Herzegowina konnte gezeigt werden, dass ein eindeutiger Zusammenhang der Know-How-Positionen von Joint-Venture-Partnern und dem Anteil residualer Entscheidungsrechte besteht. Weiters wurde festgestellt, dass speziell in 50-50-Joint-Ventures, aber nicht unbedingt in Mehrheits-Minderheits-Joint-Ventures, residuale Einkommensrechte und residuale Entscheidungsrechte tendenziell zusammen verteilt sind. Ebenso besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Eigentumsrechten und Know-How eines Joint-Venture-Partners im Sinne des GHM-Ansatzes (Grossman, Hart und Moore). Bezüglich der Möglichkeiten durch Überwachung eines Partners die Agency-Kosten durch eine Verminderung der asymmetrischen Informationsverteilung zu senken, konnte gezeigt werden, dass schlechtere Möglichkeiten einer Überwachung (das heißt höhere hypothetische Überwachungskosten) eines Partners zu einem höheren Anteil residualer Kontrollrechte desgleichen führt. Ebenso existiert eine Tendenz bei hohen hypothetischen Überwachungskosten die Agency-Kosten durch ein höheres residuales Einkommen zu senken.

Durch die Bearbeitung der Fallstudie wurde außerdem gezeigt, dass Vertrauen zwischen den Joint-Venture-Partnern eine entscheidende Rolle bei der Verteilung der residualen Entscheidungsrechte spielt. Ebenso konnte die Bedeutung einer Differenzierung von langfristigen (strategischen) und kurzfristigen (operativen) residualen Einkommens- sowie Entscheidungsrechten erkannt werden.

## ***II Interview mit dem Geschäftsführer des österreichischen Joint-Venture-Partners***

Dies ist eine gekürzte, anonymisierte und zum Zwecke der Verdeckung der Branche beziehungsweise der genauen Geschäftstätigkeit veränderte Fassung des Interviews mit dem Hauptgesellschafter und Geschäftsführer des österreichischen Partnerunternehmens:

*Welcher Zweck steht im Vordergrund des Joint Ventures?*

Der Zweck des Joint Ventures ist die Produktion in einem Bereich der Lebensmittelbranche zur Versorgung der ehemaligen jugoslawischen Länder und Produktion von Spezialprodukten für die Belieferung unseres österreichischen Werkes.

*Wie würden Sie die Ziele des Joint Ventures definieren und wie ließe sich der Erfolg messen?*

Primär soll das Joint Venture natürlich langfristig einen möglichst hohen Gewinn erwirtschaften. Das wäre also ein eindeutig monetäres Ziel. Außerdem soll unser österreichisches Partnerunternehmen durch diese Fabrik mehr Bedeutung in der Region bekommen. Weiters soll jetzt auch durch die Lieferung einer niedrigen Produktionsstufe an unser österreichisches Werk, die Weiterverarbeitung in Österreich und anschließende Lieferungen nach Deutschland und Schweiz unsere Kompetenz in diesen Regionen ausgebaut werden. Das österreichische Werk kann diese niedrige Produktionsstufe gar nicht produzieren. Der Erfolg des Unternehmens ist aus unserer Sicht abhängig von der Erreichung dieser einerseits strategischen als auch monetären Ziele.

*Aus der Property-Rights-Theorie geht hervor, dass es einen positiven Zusammenhang von residualen Einkommensrechten und der Wichtigkeit und dem Grad der Intangibilität von so genannten Knowledge-Assets zur Generierung von residualem*

*Gewinn gibt. Welche Knowledge-Assets sind Ihrer Meinung nach ausschlaggebend für den Erfolg des Joint Ventures?*

Beginnen wir einmal mit den Knowledge-Assets des bosnischen Partners. Diese sind natürlich zuallererst von lokaler Natur. Das beginnt selbstverständlich mit der Sprache. Wichtig ist auch die Kenntnis der lokalen Handelsmentalitäten, der Umgang mit den bosnischen Behörden und die Personalauswahl. Mein Partner hat auch in den meisten osteuropäischen Ländern alte politische Kontakte. Zum Beispiel war der Vater des Geschäftsführers des bosnischen Partners Direktor einer bosnischen Chemiefabrik. Das heißt die notwendigen Kontakte stammen teilweise schon von den Kontakten der Eltern der Partnerseite zu politischen Entscheidungsträgern der vorherigen Generation, die sich dann auf die heutige Generation übertragen haben. Um eben Einfluss auf diese „Kaste“ der Entscheidungsträger zu haben, braucht man Beziehungen in diesen Ländern. Man kann natürlich nicht alles bewegen, aber gewisse Sachen lassen sich auf diese Weise steuern. Dadurch, dass der bosnische Partner aus einer ähnlichen Branche kommt und außerdem auch mit Mineralöl handelt, hat er ein sehr gutes Know-How im Handel von Commodities. Der Handel mit unseren Produkten ist relativ ähnlich.

Von unserer Seite kommt das Wissen über die speziellen Sorten unserer Produkte und das Wissen über technische Verfahren in der Produktion. Wir haben auch ein großes Wissen im Handel der Produkte in unserer Branche und des Rohmaterials. Dieses Wissen ist sehr komplex und nur durch langjährige Handelserfahrung in diesem Bereich zu erlernen. Zum Beispiel „kommunizieren“ die Preise von verschiedenen Sorten miteinander, da sie, abhängig von den Ländern in denen sie gehandelt werden, mehr oder weniger substituierbar sind. Ein immer wichtigeres Thema in dieser Hinsicht ist auch der aufkommende Markt für Bioenergie, der auch einen Einfluss auf die Preise hat. Was das betrifft sind wir hier in Österreich natürlich viel näher am Ursprung, aber die Nutzung von Bioenergie strahlt sehrwohl auch in die östlichen Länder Europas aus, da sie doch schon weltanhängig sind.

*Wie wichtig ist das Know-How in den folgenden Bereichen für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Gastland: Produktion und Logistik, Beschaffung, Marketing, Personalbeschaffung, -aus und -weiterbildung, Vertrieb, Serviceleistungen,*

*Unternehmensplanung, Controlling, Finanzierung, Forschung und Entwicklung, Organisation, Strategiebildung, lokales Marktwissen, Umgang mit Behörden?*

Sehr wichtig sind auf jeden Fall Produktion und Logistik, Finanzierung, lokales Marktwissen, Unternehmensplanung (besonders wichtig in unserem Geschäft), sowie Beschaffung. Bezüglich Beschaffung haben wir als österreichischer Partner alte Kontakte zu den großen ungarischen Herstellern aber keine Kontakte zu den lokalen Herstellern in Serbien. Da muss man die Sprache können, das geht nicht auf Englisch. Es ist alles noch schlechter organisiert; man muss viele Abwicklungen machen, ohne eine schriftliche Absicherung zu haben; einklagbar ist sowieso nichts; da funktioniert alles sehr auf Vertrauensbasis.

Gleich nach diesen Punkten kommen Vertrieb, Serviceleistungen und Strategiebildung. Der Rest befindet sich im mittleren Bereich. Nur Forschung und Entwicklung ist momentan eher von geringer Bedeutung.

*Inwieweit ist das erfolgsrelevante Wissen von Ihrer Seite her übertragbar?*

Das langjährige Handelswissen ist schwer übertragbar, weil das nur durch Erfahrung erlernbar ist. Natürlich ist es möglich sich mit seinem Partner zusammzusetzen und ihm stundenlang Geschichten von speziellen Situationen aus den letzten 20 Jahren zu erzählen, die immer wieder auftauchen. Das heißt aber immer noch nicht, dass er dann auch die richtigen Entscheidungen treffen kann.

*Versuchen Sie vor Ihrem Partner bestimmte Informationen geheim zu halten, damit nicht irgendwann dieses Wissen auf ihn übergeht und er die Möglichkeit ergreift das Unternehmen alleine zu führen?*

Eigentlich nicht. Es wäre durchaus eine denkmögliche Herangehensweise, doch wäre das Misstrauen und der Schaden den man dadurch anrichtet zu groß. Die Leute unseres Partners wissen es zu schätzen, wenn man sie regelmäßig mit neuen Informationen und Wissen versorgt; das ist Teil des Spiels. Nachdem ich in Bosnien ohne meinen Partner nichts machen könnte, sehe ich die Versorgung mit Wissen als meinen Beitrag zum gemeinsamen Unternehmen an.

*Haben Sie umgekehrt das Gefühl, dass Ihr Partner Ihnen Informationen preisgibt?*

Die muss man manchmal einfordern. Das ist im Moment auch ein Diskussionsthema diese Offenheit mehr in die gemeinsame Unternehmung zu integrieren, weil die Märkte einfach mehr zusammenwachsen. Gerade jetzt, wo die gesamte Geschäftsführung abgegeben wurde, obwohl wir das Recht hätten einen Geschäftsführer zu stellen, muss das mit verstärkter Informationstätigkeit ausgeglichen werden. Andererseits versuchen auch wir unsere Beratung gezielter einzusetzen.

Daraus entwickeln sich manchmal durchaus auch Konkurrenzsituationen. Zum Beispiel überschneiden wir uns als österreichischer Partner teilweise mit dem Vertrieb des Joint Ventures in Slowenien. Da sind wir noch nicht am Ende der Verhandlungen. Wir werden aber trotzdem weiterhin zusammen arbeiten. Hier merkt man manchmal, dass wir mehr Vertrauen in sie haben als umgekehrt, aber es ist eben ein Lernprozess zu erkennen, dass man einfach gemeinsam die Ziele verfolgt und sich nicht überall in die Quere kommt wo es möglich ist. Es sind eben persönliche Beziehungen die man aufbaut und diese müssen ständig gepflegt werden wie eine Pflanze.

Übrigens, da wir schon bei der anfänglichen Finanzierung des Joint Ventures bemerkt haben, dass sich die Geschäftsführung als sehr kompliziert erweisen wird und uns niemand eingefallen ist, der genügend Zeit und das Wissen hätte, ist von unserer Seite der Vorschlag gekommen, dass unser Partner, der sich eigentlich in den Aufsichtsrat zurückziehen wollte, die alleinige Führung übernehmen soll. Daraufhin war seine Forderung 6% der Aktien; maximal 3% für ihn und 3% wollte er nach seinem Gutdünken an seine leitenden Mitarbeiter verteilen. Die Abwicklung der Aktienübergabe ist momentan noch im laufen. Man erkennt an diesem „Troubleshooter Agreement“, welches übrigens nur mündlich besteht, auch die Wichtigkeit von Vertrauen.

Der Beitrag zum Joint Venture von Seiten des bosnischen Partners ist vor allem seine persönliche Arbeitskraft. Seine Eigenschaft ist auch, dass er einen guten Griff beim Personal hat. Er hat auch ein paar Jahre lang bis jetzt ohne Lohn gearbeitet. Es wird aber momentan ein Geschäftsführergehalt ausgehandelt.

*Wie schätzen Sie, ohne ins Detail zu gehen, welcher Knowhowteil der zwei Parteien des Joint Ventures wichtiger für den Erfolg ist?*

Nachdem keiner von beiden irgendeine Chance hätte dieses Geschäft alleine zu betreiben, würde ich sagen genau halbe-halbe. Natürlich wird dort immer mehr technisches Knowhow aufgebaut. Andererseits vergeht immer mehr Zeit seit dem Krieg in Bosnien und die archaischen Handelstrukturen passen sich mehr und mehr den europäischen Strukturen an. Je weiter die Europäisierung voranschreitet, desto weniger sind auch die speziellen Fähigkeiten des Partners notwendig.

Ein Grund warum wir nicht die Geschäftsführung machen wollten war auch, dass es in Bosnien auch manchmal zu Entführungen kommt. Teilweise werden Familienmitglieder entführt und gegen Lösegeld freigegeben. In Bosnien sind einfach viele Menschen sehr arm, was das Risiko natürlich erhöht. Von uns wollte daher niemand nach Bosnien. Auch der Geschäftsführer unseres Partners geht nur mit Leibwächter ins Gasthaus.

*Die Principal-Agent-Theorie unterstellt den Akteuren individuelle Nutzenmaximierung. Daraus folgt, dass der Agent nicht immer im Einklang mit den Interessen des Principal handelt. Was wären möglich Abweichungen seitens Ihres Partners vom gewünschten Verhalten und was für Möglichkeiten hat er?*

Seine Möglichkeiten sind sehr vielfältig. Teilweise lassen wir das auch ganz bewusst zu. Seine Mineralölfirma hat bis jetzt zum Beispiel nur mit Diesel und Benzin gehandelt. Unsere gemeinsame Fabrik hat jetzt einen großen Bedarf, also etwa 2 Mio. Euro im Jahr, an Heizöl schwer. Für ihn ist das eine gute Möglichkeit in den Heizölhandel einzusteigen und tatsächlich beliefert er jetzt schon unsere Fabrik; ich hoffe mit einer nur geringen Handelsspanne. Das könnte ich überprüfen, indem ich die Preise aus der Buchhaltung mit den Weltmarktpreisen vergleiche, aber im Detail ist das überhaupt nicht nachprüfbar. Andererseits hat das aber auch den gewünschten Nebeneffekt, dass er durch das große Startvolumen gut im Heizölhandel vertreten ist und auch an andere Kunden offerieren kann und daher der Fabrik einen günstigeren Preis verrechnen kann.

Nicht ganz so erwünscht war, dass er eine eigene Speditionsfirma gegründet hat und jetzt jede LKW-Lieferung über diese Firma abgewickelt wird. Das ist bestimmt ein ganz gutes Geschäft und man hätte diese Firma genauso gut als Tochter des bosnischen Unternehmens gründen können, womit wir mitbeteiligt gewesen wären. Aber er war schneller, hat früher die Idee gehabt. Man muss halt akzeptieren, dass es eigentlich sehr geschickt war eine Spedition zu gründen die praktisch als einzigen Kunden das bosnische Produktionswerk hat. Das Volumen ist groß genug, dass man davon leben kann.

Jetzt habe ich allerdings nur von den legalen Handlungsspielräumen gesprochen. Es gäbe unzählige Möglichkeiten sich auf Nebenschauplätzen Geld zu holen, wenn man wollte. Solche Möglichkeiten bieten sich überall bei den Zeitgeschäften und diese kann man nur mit sehr strengem Controlling unterbinden. Man müsste jede Information stundengleich, oder zumindest taggleich in das System eingeben.

*Haben Sie eventuell auch Bedenken, dass Ihr Partner nicht die entsprechende Energie in das Unternehmen steckt, sich zurücklehnt und denkt, er bekommt sowieso seinen Gewinnanteil?*

Das ist natürlich auch ein Thema, nachdem er hauptberuflich eigentlich aus einer anderen Branche kommt und unser gemeinsames Geschäft nur nebenher macht. Bei der Festlegung des Geschäftsführergehaltes haben wir auch argumentiert, dass er nur die Hälfte seiner Arbeitskraft in dieses Geschäft einbringen kann. Er meinte daraufhin, er sei Junggeselle und arbeite auch 125%. Wir haben uns dann auf 50% von den 125% von unserem österreichischen Gehalt geeinigt.

Der Gedanke ist aber auch, dass er zwar nicht seine gesamte Kraft in dieses Geschäft hineinstecken kann, aber wenn seine Zuckergeschäfte in dieser Region gut laufen, bekommt er mehr Einfluss auf seine Handelspartner und davon profitiert wiederum unser Geschäft. Würde er nebenbei einen Autohandel betreiben, wäre die Geschichte eine ganz andere, weil es keine Synergie zwischen den Produkten gäbe.

*Wie sieht es mit der Produktionsqualität aus? Haben Sie hier Vertrauen in Ihren Partner?*

Da hatten wir am Anfang das Problem, dass die Techniker qualitativ einfach zu schlecht waren. Es war klar, dass wir mit unserem Know-How für die Implementierung der Qualitätssicherung zuständig sind, haben dann in den einschlägigsten Fachzeitschriften inseriert und tatsächlich jemanden gefunden auf dessen Fähigkeiten wir uns hundertprozentig verlassen können. Diese Person kam zwar direkt von der Universität, hat aber innerhalb kürzester Zeit selbstständig ein komplettes Labor aufgebaut. In der Tat kann ich mich auf die Qualitätssicherung in Bosnien mehr verlassen als hier in Österreich.

Es gibt also zwei Ebenen auf denen unser Partner vom gewünschten Verhalten abweichen kann. Einerseits hat er die Möglichkeit sich auf illegalem Weg einen Vorteil, unter Umständen auch zu Lasten der Firma, zu verschaffen. Andererseits hat er auch unzählige Möglichkeiten auf legalem Weg von der gewünschten Strategie abzuweichen; das kann auch durch Unkenntnis passieren. Man kann als Gesellschafter auch nicht jedes Detail vorgeben, wie er als Geschäftsführer die Firma zu leiten hat.

*Wie achten Sie darauf, dass Ihr Partner das Joint Venture im gemeinsamen Interesse führt?*

Da wir – zwar unter seiner Geschäftsführung – für den technischen Bereich verantwortlich sind, hat er hier kaum Möglichkeiten vom gewünschten Verhalten abzuweichen. Hier werden die technischen Werte der Fabrik überwacht, also ob zum Beispiel kein Heizöl verschwendet wird oder die sonstigen analytischen Parameter passen. Hier habe ich auch meine Techniker unter der Leitung meines Partners. Da er sich eigentlich auch nicht wirklich mit der Technik auskennt und mir hier die Verantwortung überlässt, ist die Überwachung in diesem Bereich nicht besonders schwer.

Viel schwieriger ist die Überwachung im Bereich des Handels. Hier läuft sehr viel über seine eigenen Firmen, weil diese die Importlizenzen besitzen. Wenn wir hier überwachen wollten, müssten wir auch seine Firmen überprüfen; und das ist nicht

möglich. Wir haben uns aber auf eine bestimmte Handelsspanne bei der Rohstoffversorgung, genauso wie auf einen fixen Finanzierungszeitraum festgelegt. Auch für den Fall, dass das bosnische Werk nicht zahlen kann, haben wir einen fixen Zinssatz vereinbart. Wir überwachen natürlich sehr genau die Rohstoff- und Verkaufsmärkte und können somit zumindest ungefähr feststellen, ob er auch die richtigen Preise für die Produkte verlangt, beziehungsweise nicht zu teuer einkauft.

*Und für die restliche Geschäftstätigkeit zählt, wie Sie gesagt haben, vor allem das Vertrauen.*

Genau, aber wir wissen auch, dass es sein persönliches Anliegen ist, dieses Werk in eine gute Position zu bringen. Ich weiß auch, dass er lieber selber auf seinen Lohn verzichtet, als das Unternehmen zu schädigen. Wenn die Fabrik später einmal auch wirklich Geld verdient, muss man dann natürlich genauer überprüfen, ob das Geld richtig verteilt wird. In den lokalen Märkten hat er schon Möglichkeiten den Gewinn zu reduzieren und in seine Firmen abzulagern, wie zum Beispiel in seine Speditionsgesellschaft. Hier werden Frachtkapazitäten von lokalen Firmen zugekauft, gebündelt und dann wieder auf unser gemeinsames Werk, seinen Rohölimport und teilweise auch auf sein Zuckergeschäft aufgeteilt. Ob er hier überall die gleichen Frachtsätze verrechnet, ist eigentlich nicht überprüfbar. Solche Möglichkeiten bieten sich aber an jeder Ecke. Beim Rohstoffeinkauf, beim Verkauf, bei der Fracht, der Zollabwicklung, beim Heizöl, welches übrigens eine gleich große Kostenposition wie das gesamte Personal ist; wenn er möchte kann er sich überall etwas abzweigen. Bei dieser Angelegenheit bleibt einem nur Vertrauen übrig.

*Haben Sie in dieser Hinsicht keine Motivation Ihren Informationsnachteil durch bestimmte Maßnahmen zu verbessern?*

Nein. Wir können nur die Zahlen auf Plausibilität prüfen. Wenn zum Beispiel die Heizölpreise nicht mit den Weltmarktpreisen konsistent sind, sehe ich das auf der Kostenrechnung. Man kann auch nicht jeden Beleg umdrehen; das wäre nicht gut für die Beziehung.

*Der wichtigste Anreiz Ihres Partners im allgemeinen Interesse zu handeln, ist also zusammengefasst sein persönliches „Lebenswerk“.*

Sein persönlicher Wille ist es, ein angesehener Geschäftsmann mit internationalen Partnern zu sein und einen guten Ruf zu haben. Es gibt auch Geschäftsleute, denen ein internationaler Ruf nicht so wichtig ist und die sich nur auf lokale Interessen beschränken. Für ihn sind aber zum Beispiel auch die Beziehungen vom Zuckergeschäft in Südamerika wichtig. Allgemein kann man sagen, dass es im Geschäftsleben sehr wichtig ist, immer ein verlässlicher Partner zu sein. Sollte er einmal betrügen, so würde sich das sehr schnell herumsprechen und ein neuer potentieller Partner könnte nicht unterscheiden, ob er ihm jetzt wohlgesonnen ist, oder nicht.

*Gibt es einen Mechanismus seinem Opportunismus, also seinem Streben sich einen persönlichen Vorteil, unter Umständen auch zu Lasten des Joint Ventures zu verschaffen, entgegenzuwirken?*

In den neueren Vereinbarungen bezüglich seines Geschäftsführergehaltes, ist auch eine Gewinnkomponente vorgesehen. Wenn er gewisse Gewinnziele erreicht, bekommt er auch eine Prämie dazu. Das ist eigentlich eine übliche Vereinbarung bei einem Geschäftsführerlohn.

*Das wäre also auch ein Anreiz für ihn das Geschäft gut zu führen.*

Ja. Außerdem hat er es auch bei Verhandlungen mit Banken um einiges leichter, wenn das Unternehmen gute Zahlen schreibt.

*Wo könnten die Interessen auseinander gehen? Für mich wäre offensichtlich, dass er das Joint Venture zu Gunsten seiner anderen Unternehmen vernachlässigen könnte.*

Das wäre natürlich möglich und das wird auch teilweise der Fall sein, wenn es in einer seiner Firmen einmal eine komplizierte „Baustelle“ gibt. Langfristig muss das aber natürlich einfach passen.

*Laut Principal-Agent-Theorie gibt es einen positiven Zusammenhang von residualen Einkommensrechten und Höhe der Monitoring Costs.*

Dadurch, dass er Mitunternehmer ist, hat er eine Zeit lang sogar ohne Lohn gearbeitet. Andererseits haben wir ihm schon auch das Aktienpaket in Aussicht gestellt, wenn er das Unternehmen flott bekommt. Aktives Monitoring haben wir uns erspart, weil es das Unternehmen einfach zu sehr belasten würde, wenn alles genau überprüft werden würde. Momentan haben wir auch das Vertrauen, dass er mit vollem Einsatz an der Entwicklung dieses Unternehmens arbeitet. Überwacht werden nur die leicht zugänglichen Daten, wie durchschnittliche Einkaufs-, Verkaufs-, oder Betriebsmittelkosten. Wenn man diese über die Zeit mit den Weltmarktpreisen vergleicht, kann man schon einige Rückschlüsse ziehen. Es wird also nicht direkt sein Handeln überwacht, sondern die Daten, die auf den Erfolg schließen lassen.

*Aus der Principal-Agent-Theorie lässt sich auch ein positiver Zusammenhang von Entscheidungsrechten und Höhe der Monitoring Costs ableiten. Ist die hundertprozentige Geschäftsführerschaft Ihres Partners eine Folge davon, dass es einerseits kaum möglich ist sein Handeln detailliert zu überwachen und andererseits auch das Vertrauen, welches für den Erfolg des Joint Ventures so wichtig ist, unter einem zu strengen Monitoring leiden würde?*

Ja. Es ist uns zu aufwendig jede Kleinigkeit zu überwachen. Der Aufwand würde sich in keiner Weise rentieren. Alleine schon der Fakt, dass wir die Sprache nicht verstehen. Wir erhöhen daher die Anreize, indem wir ihm die 6% der Aktien, einen Lohn und eine Gewinnbeteiligung geben, mit dem Ziel, dass er sich voll für das Unternehmen einsetzt.

*Aus der Incomplete-Contracting-Theorie geht hervor, dass eine starke Know-How-Position mit mehr Eigentumsrechten/Entscheidungsrechten einhergeht. Ist das plausibel?*

Das Know-How ist 50-50 verteilt, genauso wie das Kapital. Mein Partner ist ja nicht nur Geschäftsführer, sondern auch Mitgesellschafter. Das heißt wir diskutieren einfach so lange, bis eine Einigung hergestellt ist.

Allgemein liegt es in der Natur der Sache, dass derjenige die Entscheidungsrechte hat, der auch das notwendige Know-How hat. Eigentlich geht es hier gar nicht um konkrete „Rechte“, sondern ist es gar nicht möglich die Entscheidungen anders aufzuteilen. Wenn ich meinem Partner etwas über den Handel mit unseren Produkten auf den Weltmärkten erzähle, die ich schon seit Jahrzehnten kenne, so wird er mich sehr ernst nehmen und nach meinen Vorschlägen handeln. Wenn er mir aber zum Beispiel von dem Unterschied eines kroatischen und eines bosnischen Großhändlers erzählt, so werde ich ihm das nur glauben können. Genauso muss ich ihm glauben, dass man in Bosnien keine langfristigen Kontrakte eingehen kann, weil diese Kontraktkultur einfach nicht besteht. Wenn es für die Leute positiv ist, halten sie sich daran, wenn nicht wird aber einfach nicht geliefert, beziehungsweise bezahlt. Das schreibt man ja auch in der Literatur über den Balkan. Das führt natürlich zu großen Schwierigkeiten im Einkaufsmanagement, weil man mit ausländischen Partnern natürlich auch langfristige Kontrakte eingehen muss. Man muss viel Rohmaterial für die Versorgung der Fabrik kaufen, aber man hat keine langfristigen Verkaufsverträge. Daher ist Hedging ein sehr wichtiger Faktor dabei.

Ich kann ihm also nicht vorschreiben, dass er lange Verträge machen soll; das Risiko wäre zu groß. Ich kann ihm nur glauben, dass langfristige Verträge nicht eingehalten werden. In Österreich gibt es genauso Kunden, die Kontrakte nicht einhalten, allerdings kennt man die schon.

*Wie sieht es mit der Aufteilung der Managementfunktionen aus?*

Ich bin wie gesagt zuständig für die Technik. Entsendt habe ich keine Mitarbeiter, aber wir haben die Leute in Bosnien teilweise zusammen ausgesucht. Die Laborleiterin für die Qualitätssicherung wurde zum Beispiel nur von mir ausgesucht. In der Anfangsphase habe ich schon jemanden unten gehabt, der auch Leute eingestellt hat. Die hat die momentane Geschäftsführung auch nicht entlassen. Ich weiß, dass andere Firmen es so handhaben, dass sie ihre eigenen Leute quasi als „Stadthalter“ entsenden. Das wäre durchaus denkbar, aber durch das Lohngefälle ist es für uns nicht rentabel. Die Leute unten kosten nur 15% der österreichischen Personalkosten. Daher ist es aber sehr wichtig mit den Führungspersonen in Bosnien

den Kontakt zu halten, wie Marketing oder Finanzierung. Das mache ich auch persönlich.

*Es gibt zwei Ansichten, wie Einkommensrechte und Entscheidungsrechte zusammenhängen. Einerseits können höhere Einkommensrechte (aufgrund höherer Eigentumsrechte) mit mehr Entscheidungsmacht zusammenhängen. Wenn allerdings eher ein Angestelltenverhältnis (internal governance) vorliegt, ist eher das Gegenteil der Fall. Wie beurteilen Sie diese Aussagen?*

Mein Partner als Person kann zwar durch alle Firmen bis auf unser Joint Venture durchgreifen und hat auch die alleinige Geschäftsführung, aber als Gesellschafter hat er durchgerechnet nur ein paar Prozent, weil er das Kapital einfach mit vielen Leuten teilt. Dafür ist er aber der führende Kopf und er hat den Willen zum Erfolg. Das heißt aber er bekommt bis jetzt eigentlich nichts bezahlt. Wenn er die gleiche Arbeitsenergie in sein Zuckergeschäft stecken würde, wäre das sicher viel rentabler für ihn. Wie gesagt bekommt er aber jetzt auch ein Gehalt und die Aktien.

### **III Literaturverzeichnis**

- Aghion, Philippe und Jean Tirole: „Formal and Real Authority in Organizations“, in: *The Journal of Political Economy*, 105, 1, 1997, S. 1-29.
- Alchian, Armen und Harold Demsetz: „The Property Rights Paradigm“, in: *Journal of Economic History*, 33, 1973, S. 16-27.
- Barzel, Yoram: „Economic Analysis of Property Right“, Cambridge University Press, 1989.
- Birnbirg, Jacob: „Control in Interfirm Co-Operative Relationships“, in: *Journal of Management Studies*, 35, 4, 1998.
- Brändlie, Udo: „Unvollständige Verträge – Bewertung und Lösungsansätze“, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 7, 2005, S. 339-341.
- Brickley, James A., Clifford W. Smith und Jerold L. Zimmermann: „Managerial Economics and Organizational Architecture“, Boston, McGraw Hill Irwin, 2001.
- Coase, Ronald: „The Nature of the Firm“, in: *Economica N. S.*, 4, 1937, S. 386-405.
- Coase, Ronald: „The Problem of Social Cost“, in: *Journal of Law and Economics*, 3, 1960, S. 1-44.
- Cowan, Robin, Paul David und Dominique Foray: „The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness“, Arbeit präsentiert beim 3. TIPIK Workshop in Strassburg am 24. April 1999.
- Demsetz, Harold: „Some Aspects of Property Rights“, in: *Journal of Law and Economics*, 9, 1966, S. 61-70.
- Demsetz, Harold: „Toward a Theory of Property Rights“, in: *American Economic Review*, 57, 1967, S. 347-359.
- Eisenhardt, Kathleen M.: „Agency Theory: An Assessment and Review“, in: *Academy of Management Review*, 1989, 14, 1, S. 57-74.
- Fama, Eugene und Michael Jensen: „Agency Problems and Residual Claims“, in: *Journal of Law and Economics*, 26, 1983, 327-348.
- Grossman, Sanford und Oliver Hart: „The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration“, in: *The Journal of Political Economy*, August 1986, 94, 4, S. 691-719.
- Hauswald, Robert und Ulrich Hege: „Ownership and Control in Joint Ventures“ (Februar 2006), online im WWW unter URL: [http://www.american.edu/academic.depts/ksb/finance\\_realestate/rhauswald/papers/Ownership%20and%20Control%20in%20JVs.pdf](http://www.american.edu/academic.depts/ksb/finance_realestate/rhauswald/papers/Ownership%20and%20Control%20in%20JVs.pdf) [Stand: 26.02.2008]
- Hart, Oliver: „Firms, Contracts and Financial Structure“, New York, Oxford University Press, 1995.
- Hart, Oliver und John Moore: „Property Rights and the Nature of the Firm“, in: *The Journal of Political Economy*, Dezember 1990, 98, 6, S. 1119-1158.
- Hayek, Friedrich August: „The Nature and History of the Problem“, in F. A. Hayek (Hrsg.): „Collectivist Economic Planning“, London, 1935.

- Hayek, Friedrich August: „The Use of Scientific Knowledge in Society“, in: American Economic Review, 35, 4, 1945, S. 519-530.
- Hendrikse, George: „Economics and Management of Organizations“, New York, McGraw Hill Education (UK), 2003.
- Itami, Hiroyuki: „Invisible Resources and Their Accumulation for Corporate Growth“, Hitotsubahi Journal of Commerce and Management, 19, 1984, S. 20-39.
- James, Harvey: „Separating contract from governance“, in: Managerial and Decision Economics, 21, 2000, S. 47-61.
- Jensen, Michael und William Meckling: „Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure“, in: Journal of Financial Economics, 1976, 3, 4, S. 305-360.
- Jensen, Michael und William Meckling: „Specific and General Knowledge and Organizational Structure“, in L. Werin, H. Wijkander (Hrsg.): „Contract Economics“, Oxford, 1992, S. 251-274.
- Kay, John: „Money from Knowledge“, in: Science and Public Affairs, April, 1999, S. 12-13.
- Klein, Benjamin, Robert Crawford und Armen Alchian: „Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process“, in: Journal of Law and Economics, 21, 1978, S. 297-326.
- Lazaric, Nathalie und Marengo Luigi: „Towards a Characterization of Assets and Knowledge Created in Technological Agreements: Some Evidence from the Automobile Robotics Sector“, in: Industrial and Corporate Change, 9, 1, 2000, S. 53-86.
- Malone, Thomas: „Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making and IT“, in: Sloan Management Review, Winter, 1997, S. 23-35.
- March, James und Herbert Simon: „Organizations“, New York, 1958.
- Nelson, Richard und Sidney Winter: „An Evolutionary Theory of Economic Change“, Cambridge, 1982.
- Pejovich, Steven: „Economic Analysis of Institutions and Systems“, Boston, Kluwer Academic, 1995.
- Picot, Arnold, Helmut Dietl und Egon Franck: „Organisation“, 3. Auflag, Stuttgart, 2002.
- Polanyi, Michael: „Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy“, New York, 1962.
- Schwartz, A.: „Legal Contract Theories and Incomplete Contracts“, in L. Werin und H. Wijkander (Hrsg.): „Contract Economics“, Cambridge, 1992, S. 76-108.
- Smith, Adam: „An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (Nachdruck des Originals London, 1776), München (Idion) 1976.
- Spender, J.-C. und Robert Grant: „Knowledge and the Firm: Overview“, in: Strategic Management Journal, 17, 1996, S. 5-9.
- von Hippel, Eric: „'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation“, in: Management Science, 40, 4, 1994, S. 429-439.

- Welter, Friederike, Teemu Kautonen und Alexander Chepurensko: "Governance-Strukturen von KMU-Netzwerken und der Einfluss von Vertrauen – Ein vergleichender Blick auf Deutschland und Russland", Arbeit präsentiert beim G-Forum 2002, Wuppertal, Deutschland, November 7-8 2002.
- Williamson, Oliver: „Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications“, New York, The Free Press, 1975.
- Williamson, Oliver: „Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations“, in: Journal of Law and Economics, 22, 1979, S. 233-261.
- Williamson, Oliver: „The Economic Institutions of Capitalism“, New York, The Free Press, 1985.
- Windsperger, Josef: "The Structure of Ownership Rights in Franchising: An Incomplete Contracting View", in: European Journal of Law and Economics, 2002, 13, S. 129-142.
- Windsperger, Josef: "Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise Sector", in: Journal of Business Research, 57, 12, S. 1361-1369, 2004.
- Windsperger, Josef und Maria Jell: "Structuring Residual Income and Decision Rights Under Internal Governance: Results from the Hungarian Trucking Industry", in: Managerial and Decision Economics, 2005, 26, S. 295-305.
- Windsperger, Josef, Eva Kocsis und Miklos Rosta: "Knowledge Assets and Decision Rights in Joint Ventures: Evidence from Hungarian Joint Ventures", derzeit noch unveröffentlicht, 2006.
- Windsperger, Josef und Askin Yurdakul: "The governance Structure of Franchising Firms", German Economic Association of Business Administration, Discussion Paper 04-33, 2004.

## ***IV Lebenslauf***

### **■ Persönliche Daten**

Name: Matthias Lachner  
 Geburtstag: 16.12.1981 in Wien  
 e-mail: matthias.lachner@gmail.com  
 Staatsbürgerschaft: Österreich

### **■ Akademische Bildung**

seit 2007 Umwelt-, Verfahrens und Biotechnik am  
 Management Center Innsbruck

2001 – 2008 Internationale Betriebswirtschaft am  
 Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien  
 davon 6 Monate Auslandssemester an der  
 Universidad de Alcalá (Madrid), Spanien

### **■ Schulbildung**

1996 – 2000 Realgymnasium Klosterneuburg, Klosterneuburg  
 1992 – 1996 Realgymnasium Stubenbastei, Wien  
 1988 – 1992 Volksschule Stubenbastei, Wien

### **■ Sprachkenntnisse**

Englisch (ausgezeichnet)  
 Spanisch (sehr gut – Auslandssemester in Spanien)  
 Französisch (Maturaniveau)

### **■ Spezialgebiete**

Reifeprüfung: Chemie, Physik (inkl. Fachbereichsarbeit)  
 Studium: Internationales Management  
 Internationales Marketing

### **■ Verfasste wissenschaftliche Arbeiten**

Intern. Management: Aneignungstheorie (Magee)  
 Internationalization through Mergers and Acquisition  
 Knowledge as a Strategic Ressource

Intern. Marketing: Cluster Analysis  
 Comparative International Advertising Report:  
 Rolex vs. Patek Philippe  
 Country Market Report: Wine in Korea  
 Effectiveness of Brand Positioning Strategies  
 Segmentation and Competitor Analysis:  
 A New Senior Mobile

Wien, am 03.03.2008