



Transaktionskosten senken

Eine der wichtigsten Führungsaufgaben

Einführung

In jeder größeren Stadt gibt es einen Marktplatz. Der Platz auf dem Waren feilgeboten werden. In vielen Städten wird diese Tradition auf den Wochenmärkten noch heute gepflegt. Auf diesem Platz wird Ware (lat.: merx) in den Handel (lat.: mercatus) gebracht. Individuen, meist kleine familiäre Hersteller, bieten an. Individuen, die Kunden, fragen zur Versorgung ihrer Familien nach.

Fragt man nach der Motivation der Käufer, so überwiegt heute die Freude an Qualitätsprodukten mit Regionalitätsbezug. Doch früher war der Grund dieses Handelns, ein Knappheitsbedürfnis zu beseitigen. Dieses Bedürfnis ist auch heute noch immer die Grundlage aller Ökonomie, selbst wenn einem das bei 80 Paar Schuhen im Schrank oder drei Autos in der Garage absurd erscheinen mag.

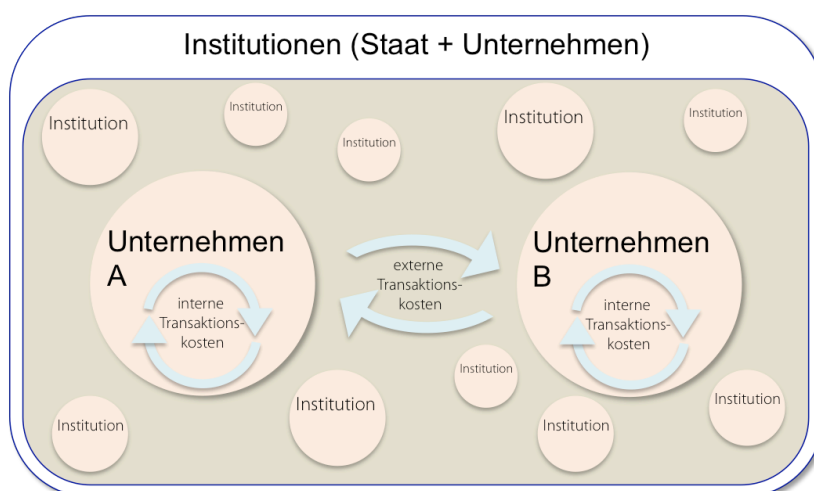
Im späten Mittelalter entstanden die ersten Unternehmungen, meist als Handelsorganisationen (z.B. Fugger) oder Kontore (z.B. Hanseatische Kaufmannsniederlassungen mit Warenlager). Ende des 19. Jahrhunderts, im Zuge der Industrialisierung, wurden dann erste Unternehmungen nach heutigem Muster gegründet.

Fragt man nach dem „Warum es Unternehmen gibt“, so mag man eine Antwort von Ronald Coase erhalten, der 1937 erstmals seinen Vorschlag vorstellte, für den er 1991 den Wirtschaftsnobelpreis erhielt. Seine Erklärung stellt auf die tendenziell niedrigeren Transaktionskosten in Unternehmen im Vergleich zum Marktreiben ab.

Was versteht man unter diesen Transaktionskosten? Immer dann, wenn Produkte oder Dienstleistungen am Markt gefunden werden sollen, wenn Informationen zu beschaffen, Verhandlungen zu führen oder Abstimmungen zu treffen sind, fallen diese sogenannten Transaktionskosten an.

Musste man früher verschiedene Produkte suchen, kaufen und dann zusammenführen, so bieten Unternehmen heute ein Produkt und darüber hinaus mit ihm eine ganze Dienstleistungspalette an. Deutlich wird dies, wenn Sie sich vorstellen, ein Auto selbst zu bauen wollen. Heute erhalten Sie nicht nur das Fahrzeug, sondern auch ein Full-Servicepaket, das von der Zulassung bis zur Versicherung alles umfasst. Ihre Transaktionskosten sind auf ein Mindestmaß geschrumpft. Es lohnt sich für Sie zu kaufen.

Sie entscheiden sich immer dann für einen Kauf, wenn die Transaktionskosten für Sie geringer sind, als die eigene Herstellung. Das gilt für Privatpersonen wie auch für Unternehmen.

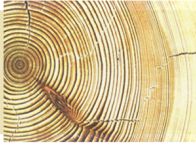


Zur Abbildung

Am Markt agieren verschiedene Institutionen (Staat und Unternehmen).

Wenn „Unternehmen A“ seine internen Transaktionskosten höher bewertet als die externen Kosten, wird es beim „Unternehmen B“ diese Leistungen einkaufen.

Kommt es jedoch zu dem Schluss, dass es mit geringeren Transaktionskosten als am Markt auskommt, so lohnt es sich, die Leistungen ins Haus zu nehmen oder im Hause zu behalten.



Zum Unternehmen

Der Kern der These von Ronald Coase, warum Unternehmungen gegründet werden, ist die Marktausschaltung. Alles, was mit hohen Transaktionskosten am Markt verbunden ist, wird günstiger, wenn man es im eigenen Unternehmen entwickelt, herstellt oder vorhält.

Womit Coase idealisiert recht hat, wird in der Praxis leider von vielen Führungskräften in den Chefetagen heute ad absurdum geführt.

Längst sind die heimlichen, weil nicht sichtbaren Transaktionskosten in den Unternehmen auf ein Höchstmaß gestiegen. Denken Sie nur an die vielen Meetings, die Abstimmungsroutinen, die Reportingrunden, die Schnittstellenverluste durch Silodenken, die Produktivitätsverluste durch konfliktbeladene egoistische Positionsansprüche, die vielen Kosten für Suche, Kontrolle, Koordination oder Verträge. Wer in Traditionsunternehmen mit einer Größe ab etwa 100 Mitarbeitern arbeitet, wird diese Liste fortführen können.

Der Grund ist, dass der Wettbewerb, der im Außen stattfinden sollte, nach innen verlagert wurde. Es wird mehr gegeneinander als miteinander gekämpft. Der Blick auf die eigene Absicherung ist wichtiger als der Blick zum Kunden. „Was nützt es mir?“, steht vor der Frage „Was nützt es dem anderen?“ Um dennoch einigermaßen erfolgreich zu sein, bedarf es zusätzlicher Abteilungen, die Prozesse definieren, Abläufe vereinfachen, Ergebnisse kleinteilig kontrollieren und in bunten Charts zusammenstellen.

Es werden Verantwortliche für Fehlleistungen gesucht, statt die gemeinsame Verantwortung für den Erfolg zu bündeln. So entstehen Wasserköpfe, die die Abstimmungsprozesse verlangsamen oder gar zum Erliegen bringen.

Im Hintergrund all dieser internen vertikalen Kreisläufe steigen die (nicht sichtbaren) Transaktionskosten ins Unermessliche. Die Organisation beschäftigt sich mehr mit sich selbst als mit dem Markt. Der horizontale Kreislauf vom Wunsch des Kunden ans Unternehmen und dessen Leistungserbringung zu ihm zurück findet oft nur noch beiläufig statt.

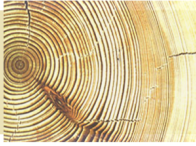
Fragen Sie heute mal einen Vertriebsmitarbeiter, wie viel Zeit er am Kunden und wie viel Zeit er mit dem Papierwerk verbringt. Fragen Sie einmal, wie das Verhältnis der internen Abstimmungsarbeit zu der mit dem Kunden ist. Bilden Sie eine Relation in Ihrem Hause zwischen denen, die produktiv tätig sind zu denen, die administrativ arbeiten.

Wer im Unternehmen denkt heute noch daran, dass wir alle unseren Arbeitsplatz nur deshalb haben, weil wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen die Lebensqualität unserer Kunden erhöhen und ein wie auch immer geartetes Mangelempfinden unserer Kunden vermindern helfen?

Wir verdienen durch Dienen!

Wir müssen uns wieder der Tatsache erinnern, dass unsere wirtschaftliche Existenz vom befriedigten Preis- und Qualitätsempfinden unserer Kunden abhängt. Eine interne Nabelschau hilft uns nicht, unsere Produkte und Dienstleistungen sowie unsere Prozesse zum Kunden hin so zu verbessern, dass diese bei uns und nicht beim Wettbewerb kaufen.

Grundsätzlich gilt, je geringer die Transaktionskosten in einem Unternehmen sind, umso größer sind seine Markt- und damit Wachstumschancen.



Was tun als Führungskraft?

Natürlich ist die Reduktion von Transaktionskosten eine Aufgabe aller im Unternehmen. Leider hilft es nicht zu warten, bis es die anderen tun. Fangen Sie bei sich an. Justieren Sie Ihre eigene Einstellung, Ihren persönlichen Blick auf das eigentliche Ziel Ihres Unternehmens. Und wie immer dieses heißt, das Wörtchen „Kunde“ wird darin vorkommen.

Es gibt nur drei Felder, die Sie für sich in erster Linie bearbeiten sollten.

1. Dienen

Fragen Sie sich einmal, wem Sie wirklich dienen.

Ihren Mitarbeitern? Das wäre gut, denn wenn Sie Ihre Aufgabe darin sehen, diese besser zu machen, werden auch Sie ganz automatisch besser.

Ihren Kunden? Das wäre besonders gut, denn dann würden Sie alles dafür tun, damit Ihre Mitarbeiter nicht nur besser werden, sondern sich beherzt und dienstleistungsorientiert auf den Kunden fokussieren. Sie würden alles unterlassen, was einer schnellen Befriedigung der Kundenbedürfnisse im Wege steht. Sie würden ganz automatisch Transaktions- oder wie ich hier auch sagen möchte, Reibungskosten vermeiden.

Außerdem würden Sie und damit auch Ihre Mitarbeiter dann eher dynamisch chancenfokussiert und nicht statisch risikoorientiert denken und handeln.

2. Risikomündigkeit

Die „German-Angst“ ist ein im Englischen gebräuchlicher Begriff. Diese Angst in unseren germanischen Köpfen treibt die Regelungswut nach oben. Dort aber, wo Regelwerke die Grundlage bilden, herrschen Blockaden. Alles im Griff zu haben verhindert, Möglichkeiten in der Hand zu halten. Innovationen entstehen nur in freien Köpfen.

Wovor haben Sie Angst, was kann schlimmstenfalls passieren? Ist es nicht um ein Vielfaches gefährlicher, sich jeden Tag mit Leib und Leben in den Alltagsverkehr zu begeben?

Bauen Sie ihr Sicherheitsnetz ab und lehren Sie vielmehr Ihren Mitarbeitern, sich der Risiken gewahr zu sein, um sie zu beherrschen.

3. Vertrauen

Wenn Sie eine Führungskraft mit hohem Selbstvertrauen sind, sollte es Ihnen leicht fallen, anderen, besonders Ihren Mitarbeitern Vertrauen zu schenken. Transaktionskosten explodieren dort, wo Misstrauen herrscht.

Vertrauen Sie in erster Linie sich selbst. Vertrauen Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiter mit diesem Vertrauen mehr Verantwortung übernehmen, als sie es mit empfundenen Misstrauen und engen Regelwerken tun würden. Ihre Mitarbeiter kamen zu Ihnen, weil sie Vertrauen in Sie hatten. Mitarbeiter arbeiten mit Ihnen, weil Sie Vertrauen in sie haben. Innere Kündigungen gibt es bei Vertrauen nicht.

Es gibt statistisch nachgewiesen in jedem Unternehmen 5% Gauner. Orientieren Sie sich nicht an denen. Akzeptieren Sie es einfach. Lassen Sie sich nicht leiten von schlechten Erfahrungen aus der Vergangenheit, die Sie im Einzelfall einmal gemacht haben.

Reduzieren Sie Ihre Kontrollzeiten zu Gunsten von Koordinationszeiten. Lassen Sie los und werden Sie gelassen.

Reinhold Hartmann, <http://www.ccsf.de>