

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse

**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein

**Band:** 158 (2007)

**Heft:** 12

**Artikel:** "Make or Buy" im Nadelschnittholzhandel

**Autor:** Speth, Hubert / Merforth, Carsten / Raffius, Matthias

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1097945>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.05.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Make or Buy» im Nadelschnittholzhandel

Hubert Speth  
Carsten Merforth  
Matthias Raffius

Jan Fr. Schulzebeer & Co. (DE)\*  
Rettenmeier Holding AG (DE)  
UPM Kymmene Wood GmbH (DE)

## «Make or Buy» for the trade of coniferous lumber

Within this essay the questions of if and how the theoretical considerations of the transaction cost theory for the market of Scandinavian coniferous lumber are also valid for Germany were analyzed. For this, the market is analyzed from the point of view of the different actors (agents and brokers, sales office, importing sawmills). It becomes evident that many problems from the daily working experience can be analyzed with the help of transaction cost theory. In particular, assumptions on human behavior such as «bounded rationality» and «opportunism», which are described by this theory, play an important role in all aspects.

**Keywords:** transaction cost theory, New Institutional Economics, Nordic sawntimber market, timber agents, international timber trade

**doi:** 10.3188/szf.2007.0394

\* Tarpenbekstrasse 98, D-20251 Hamburg, E-Mail [speth@schulzebeer.de](mailto:speth@schulzebeer.de)

Der vorliegende Aufsatz beschreibt auf der Basis der Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie, wie mittels der institutionellen Arrangements Markt, Hierarchie und intermediärer Hybrid die Transaktion des Nadelschnittholzverkaufs abgewickelt und organisiert wird. Die Betrachtung beginnt mit einem kurzen Abriss der im nordischen Nadelschnittholzgeschäft beteiligten Produktions- und Handelsunternehmen. Im Anschluss erfolgt eine kurze Beschreibung der Transaktionskostentheorie, wie sie von den Neuen Institutionenökonomien Coase, Williamson, North und anderen entwickelt worden ist.<sup>1</sup> Im direkten Anschluss daran werden diese beiden Betrachtungsebenen zusammengeführt, um die Zusammenhänge

zueinander zu analysieren und darzustellen. Dazu wird nacheinander zuerst ausführlich die Sicht der Agenten und Makler (Hubert Speth) und anschließend ergänzend die Sicht des skandinavischen Verkaufsbüros (Matthias Raffius) und die Sicht des deutschen Sägewerkkonzerns (Carsten Merforth) dargestellt.

## Der Handel mit nordischem Nadelschnittholz

Unter dem Begriff «nordisches Nadelholz» werden im Rahmen dieser Beschreibung die beiden Nadelbaumarten Kiefer (*Pinus sylvestris*) und Fichte (*Picea abies*) verstanden (Abbildung 1). Nach dem Einschnitt im Sägewerk zu Nadelschnittholz werden die beiden Holzarten beim Export aus Skandinavien in den deutschsprachigen Raum unter den Namen «Rotholz» (für nordisches Kieferschnittholz) und «Weissholz» (für nordisches Fichtenschnittholz) gehandelt. Das nordische Nadelholz stammt traditionell aus Norwegen, Finnland und Schweden. In den letzten beiden Jahrzehnten wurde aber auch immer mehr Holz aus nordosteuropäischen Ländern importiert (Abbildung 2).

Abb 1 Nordisches Schnittholz.



<sup>1</sup> Ausführlicher dazu siehe Schweiz Z Forstwes 157 (2006) 3–4

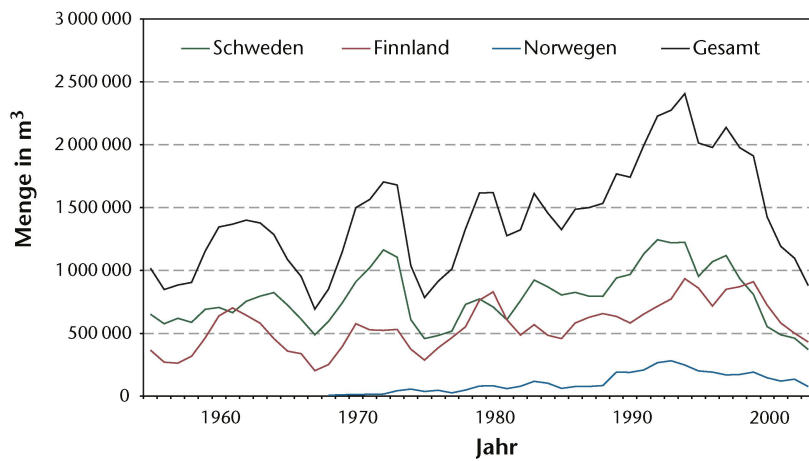
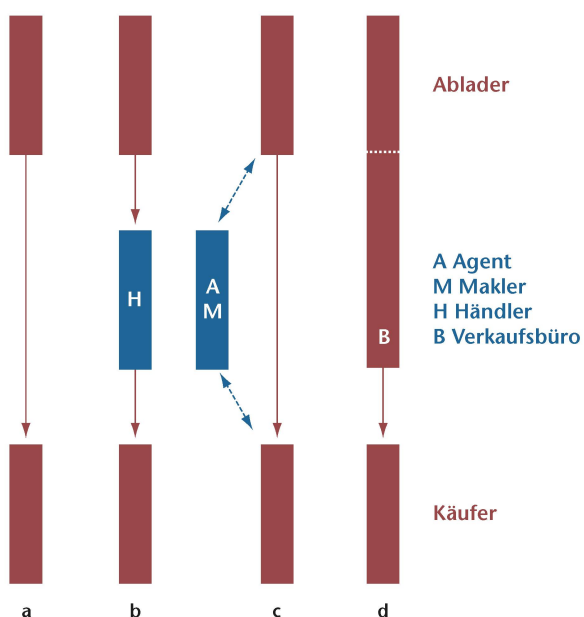


Abb 2 Import von nordischem Nadel-schnittholz nach Deutschland im Zeitraum von 1955–2003.

### Die Vertriebsunternehmen für nordisches Nadel-schnittholz

Als *Exporteure* für nordisches Nadel-schnittholz – häufig als *Ablader* bezeichnet – treten sowohl die schnittholzproduzierenden Sägewerke selbst, als auch Export-grosshändler auf, die die Waren von den verschiedenen Produzenten erwerben und ausser Landes verkaufen. Die nordische Säge-industrie unterlag in den 80er- und 90er-Jahren des 20. Jahr-hunderts starken Strukturveränderungen. Aus diesen Veränderungen heraus entstanden schliesslich die bekannten skandinavischen Forstkonzerne, die heute einen Grossteil des Nadel-schnittholzmarktes unter sich aufteilen. Einige dieser Konzerne gingen dazu über, ihre Ware nach Deutschland nicht mehr über Agenturen zu vertreiben, sondern stattdessen eigene Verkaufsbüros aufzubauen (Abbildung 3d).

Abb 3 Formen der Governance im Nadel-schnittholzhandel. (a) Markt ohne Händler; (b) Markt mit Händler; (c) Hybrid mit Agent oder Makler; (d) Hierarchie mit Verkaufsbüro. Darstellung: Martin Hostettler.



Als *Absatzmittler* zwischen skandinavischen Produzenten bzw. Exporteuren sowie deutschen Importeuren nehmen Holzagenturen eine bedeutende Rolle ein (Abbildung 3b und 3c). Schätzungsweise die Hälfte des nach Deutschland importierten Volumens an nordischem Nadel-schnittholz wird über Agenturen vermittelt.

Zu den in Deutschland arbeitenden *Importeuren* von nordischem Nadel-schnittholz zählen unter anderem Firmen aus den Bereichen Hobelwerke, Grosshändler, Produzenten von Brettschichtholz, Konstruktionsvollholz oder Leimholzplatten, Fertighausbauunternehmen, Binnenholzhändler und Handelskooperationen (Abbildung 3a).

### Beschreibung der Makler und Agenten

Als *Absatzmittler* im Aussenhandel werden Unternehmen bezeichnet, die für einen oder mehrere Produzenten grenzüberschreitend Ware vermitteln. Rein juristisch stellen Absatzmittler keine selbständige Handelsstufe dar, sondern besitzen je nach Vermittlungsstufe eine mehr oder weniger feste Bindung an den Auftraggeber. Reine Absatzmittler besitzen keine Eigentumsrechte an der vermittelten Ware und verfügen selten über eigene Lagermöglichkeiten (Abbildung 3c). Im Aussenhandelsgeschäft unterscheidet man allgemein zwischen Auslands-agenten und Handelsmaklern (Jahrman 2001).

- Der *Auslandsagent* ist ein rechtlich selbständiger Handelsmittler im Ausland, der in fremdem Namen und für fremde Rechnung tätig wird. Er schliesst Verträge zu den vom Exporteur festgelegten Bedingungen in dessen Namen und für dessen Rechnung mit Abnehmern ab, die er für das Geschäft im Ausland akquiriert. Grundlage der Provision und der Geschäftsabwicklung ist der Agenturvertrag.
- Der *Handelsmakler* übernimmt die Vermittlung und Anbahnung eines Geschäftes. Er handelt weder in eigenem noch in fremdem Namen, sondern vermittelt den Kontakt zwischen dem Käufer und dem Verkäufer gegen eine Courtage. Handelsmakler sind häufig auf bestimmte Branchen oder Waren spezialisiert.

Im nordischen Holzhandelsgeschäft kommen beide oben beschriebenen Formen vor, obwohl der eigentliche Auslandsagent mit Agenturvertrag heute sehr selten geworden ist. In der Regel arbeiten die meisten Agenturen in der Vermittlung von nordischem Holz ohne feste Agenturvertretung *de jure* als Makler. Trotzdem bezeichnen sich die Unternehmen i.d.R. weiterhin als Holzagenturen. Dieser Begriff leitet sich vor allem aus dem englischen Recht sowie der internationalen Usanz ab. Daher wird im weiteren Verlauf der Arbeit der im Holzgeschäft als Makler tätige Vermittler als Holzagent bezeichnet, was auch dem Selbstverständnis der Branche entspricht. Grundsätzlich muss noch zwischen Export- und Importagent unterschieden werden. Export-

agenten haben ihren Sitz im Land des Produzenten und sind diesem bei der Vermittlung der Ware ins Ausland behilflich. Importagenturen befinden sich im Land des Käufers und vermitteln dort für ihre ausländischen Lieferanten die Ware an ihre inländischen Kunden.

### Bedeutung der Agenten und Makler

Makler und Agent sind für viele Firmen ein unentbehrliches Werkzeug für den internationalen Vertrieb ihrer Produkte. Sie öffnen den Markt als Vertriebspartner für die vertretene Firma. Dadurch profitieren insbesondere ausländische Firmen von der Marktkennntnis des inländischen Handelsvertreters, um Geschäftsbeziehungen für die hergestellten Waren oder Dienstleistungen zu schaffen. Die erfolgsbezogene Vergütung sichert vertretenen Firmen zudem eine kostengünstige Alternative zum Aufbau eines eigenen Vertriebsnetzes. Der Handelsvertreter trägt die Kosten selbst, die als Aufwendungen zur Ausübung der Vermittlungstätigkeit entstehen, wie z.B. Personal, Büro und Reisekosten.

Ein Absatzmittler besitzt eine charakteristische Mittlerrolle zwischen anbietenden und nachfragenden Parteien. Grundsätzlich ist er für beide Parteien verantwortlicher Vermittler und zu einem zweiseitigen Interessensausgleich verpflichtet. Daher sollte ein Agent immer gute Marktkennntnis besitzen. Als Mittler muss er insbesondere darauf bedacht sein, eine objektive Stellung zu beiden Vertragsparteien einzunehmen, um sich die für seine Tätigkeit unbedingt notwendige Vertrauensbasis zu schaffen. Die Aufgabenbereiche des Agenten können folgendermassen zusammengefasst werden (Link 1995): Zusammenführung von Verkäufer und

Käufer, Auskünfte über die Seriosität der Parteien, die Leistungsfähigkeit des Lieferanten sowie die Liquidität des Käufers, Interessensausgleich der beiden jeweiligen Vertragsparteien, Besorgung eines reibungslosen Geschäftsablaufes, Ansprechpartner bei Schwierigkeiten, Abwicklung von Reklamationen, Lieferung von Marktinformationen, Kundenberatung und Betreuung sowie Finanzierung. Die vornehmste Aufgabe eines Holzagenten ist es, «nicht Holz, sondern Mentalitäten zu vermitteln» (Jan Schulzebeer).

### Die Transaktionskostentheorie

Unter einer Transaktion wird der Austausch bzw. die Übertragung von Verfügungsrechten verstanden. Transaktionskosten sind im angloamerikanischen Sprachraum als «*costs of running the economic system*» definiert. Die Transaktionskosten werden dabei unterschieden in Unternehmens- und Markttransaktionskosten, *ex ante*- und *ex post*-Transaktionskosten sowie fixe und variable Transaktionskosten. Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die für die vorliegende Thematik relevanten Markttransaktionskosten (Williamson 1985). Transaktionskosten haben in westlichen Volkswirtschaften eine hohe Bedeutung und machen heutzutage bis zu 50–60% des Nettosozialproduktes aus (Wallis & North 1986).

Die Transaktionskostentheorie als ein Forschungszweig der Neuen Institutionenökonomik setzt sich mit der Fragestellung auseinander, weshalb bestimmte Transaktionen in verschiedenen institutionellen Arrangements mehr oder weniger effizient abgewickelt und organisiert werden. Sie basiert dabei auf den menschlichen Verhaltensannahmen begrenzte Rationalität, Opportunismus und Risikoneutralität. Die Transaktion wird als Basiseinheit der Analyse definiert (Williamson 1985). Die beiden Koordinationsformen Markt und Hierarchie werden als strukturell differente, konkurrierende institutionelle Arrangements angesehen. Werden die Kosten für marktliche Transaktionen zu hoch, tritt an deren Stelle die Institution der Unternehmung und wickelt die Koordination durch Planung und Hierarchie ab. Märkte und hierarchische Koordinationsformen beschreiben jedoch die Realität nicht ausreichend genug. Zwischen diesen beiden liegen vielfältige Formen mittlerer vertikaler Integration. Immer dann, wenn eine Transaktionsbeziehung enger und langfristiger als der spontane Marktkauf ist, ohne jedoch vollständig innerhalb eines Unternehmens abgewickelt zu werden, wird von einer hybriden bzw. intermediären Distributionsform gesprochen. Diese Hybriden befinden sich jedoch nicht immer exakt zwischen den beiden erstgenannten Organisationsformen. Je nach dem, ob sie eher dem Markt oder

Tab 1 Arten von Markttransaktionskosten.

Arten von Markttransaktionskosten	
Such- und Informationskosten	Kosten für das Suchen potenzieller Geschäftspartner
	Kosten der Kommunikation
	Beratungskosten
	Kosten der Informationssammlung über Preise verschiedener Anbieter
	Kosten für Tests und Qualitätskontrollen
Verhandlungs- und Entscheidungskosten	Kosten für Aushandlungen von Vertragsbestimmungen und -inhalten
	Kosten für allfällige Rechtsberatungen
	Kosten für die Aufbereitung sämtlicher Informationen
	Kosten für Entscheidungsfindung innerhalb von Gruppen
	Kosten für schriftliche Erstellung von Verträgen
Überwachungs- und Durchsetzungskosten	Kosten für die Überwachung von Lieferfristen, Qualität, Menge
Anpassungskosten	Fehlanpassungskosten
	Kosten des (nachträglichen) Feilschens
	Kosten der Einrichtung und des Betriebs von Beherrschungsstrukturen- und Überwachungssystemen
	Sicherungsaufwand zur Durchsetzung verlässlicher Zusagen

Markt	marktnaher Hybrid	hierarchienaher Hybrid	Hierarchie
Importgrosshändler, Streckengeschäftsabteilung der Importhobelwerke	marktnahe Holzimportagenturen	hierarchienahe Holzimportagenturen	Verkaufsbüros der Forstkonzerne, Direktvertrieb aus Skandinavien

Abb 4 Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie beim Handel mit nordischem Nadelschnittholz.

der Hierarchie zugewandt sind, unterscheidet die Theorie zwischen marktnahen respektive hierarchienahen hybriden Koordinationsformen. Man nennt diese unterschiedliche Positionierung der verschiedenen institutionellen Arrangements Markt-Hierarchie-Kontinuum (Abbildung 4). Die Unternehmensentscheidung zwischen diesen verschiedenen Organisationsformen, z.B. im Rahmen des Vertriebs ihrer Produkte, ist unter dem Begriff «*make or buy*» in die Wirtschaftswissenschaften eingegangen. Die Transaktionskostentheorie ermöglicht somit einen Kostenvergleich alternativer institutioneller Arrangements der Organisation und Abwicklung von Transaktionen. Sie untersucht, welche Arten von Transaktionen in welchen institutionellen Arrangements am relativ kostengünstigsten abgewickelt bzw. organisiert werden können (Ebers & Gotsch 2001).

Williamson stellt bei seiner Betrachtungsweise der Transaktionskostentheorie den Vertrag in den Mittelpunkt seiner Überlegung. Er behauptet, dass jedes Problem, das als Vertragsproblem formuliert werden kann, sinnvoll unter dem Aspekt der Transaktionskosteneinsparung untersucht werden kann. Das folgende, einfache Vertragsschema stellt hierfür die Grundlage dar. Williamson geht davon aus, dass sich eine Sach- oder Dienstleistung entweder mittels einer Einzwecktechnologie oder einer Mehrzwecktechnologie erbringen lässt. Definitionsgemäss ist erstere effizienter, jedoch mit spezifischen Investitionen verbunden. Die auf solchen spezifischen Investitionen basierenden Tauschbeziehungen müssen vor möglichen opportunistischen Handlungen der anderen Geschäftsseite geschützt werden. Sobald also transaktionsspezifische Investitionen vorgenommen werden, entstehen bilaterale Tauschbeziehungen, bei denen die Vertragspartner einen Anreiz haben, zum Schutz ihrer Investitionen Absicherungen vorzunehmen. Die Absicherung erfolgt mittels Überwachungs-, Garantie- oder Anreizsystemen, welche für die Einhaltung der Transaktionsvereinbarungen sorgen sollen, oder in Form der vertikalen Unternehmensintegration über gemeinsames Eigentum (Kauf der nächsten Stufe). Würden keine vertraglichen Absicherungen getroffen, würde das Risiko einer Enteignung beim Produzenten der Leistung steigen. Dieser würde sich dann mit einem höheren Preis absichern. Demzufolge neigt diese Art der bilateralen Beziehung zur Instabilität. Resultat

ist entweder die Einführung von Absicherungsmassnahmen oder der Ersatz der Einzweck- durch die Mehrzwecktechnologie (Williamson 1985).

Nachfolgend werden die Merkmale Faktorspezifität, Unsicherheit, Häufigkeit von Tauschhandlungen und die Transaktionsatmosphäre analysiert. Zu letzterer werden u.a. alle soziokulturellen Rahmenbedingungen gerechnet, die in einer gegebenen Situation Einfluss auf die Transaktionskosten verschiedener Koordinations- und Motivationsinstrumente haben. Als Beispiel soziokultureller Faktoren können Freundschaften sowie identische anerzogene, sozialisierte, kulturelle, religiöse oder soziale Normen und Werte der Transaktionspartner angeführt werden (Picot et al 2005).

Bezogen auf die Zuordnung der genannten Transaktionsdimensionen zu den institutionellen Arrangements kommt man zu folgender Unterscheidung. Hohe Ausprägungen der Transaktionsdimensionen finden sich im Allgemeinen in hierarchischen Distributionsformen wieder. Marktliche Vertriebsformen sind dagegen durch vergleichsweise geringe Ausprägungen der jeweiligen Dimension gekennzeichnet. Die hybriden Organisationsformen nehmen dabei eine Mittelstellung ein. Auch die Gewichtung der jeweiligen Transaktionsdimensionen zueinander spielt eine bedeutsame Rolle. Die wesentlichen Gründe für eine Hierarchisierung liegen in einer hohen Ausprägung der beiden Transaktionsdimensionen Faktorspezifität und Unsicherheit. Die beiden Dimensionen Häufigkeit und Transaktionsatmosphäre besitzen einen vergleichsweise nachrangigen, aber dennoch nicht ganz unbedeutenden Einfluss auf die Wahl des jeweiligen institutionellen Arrangements.

### Nadelschnittholzhandel mit Hilfe von Agenten und Maklern

Wie Abbildung 4 beschreibt, können im nordischen Nadelschnittholzhandel sowohl tendenziell marktnahe als auch hierarchienahe hybride Koordinationsformen ausgewiesen werden. Zusätzlich wurde in empirischen Arbeiten ermittelt, dass innerhalb desselben Agenturunternehmens sowohl marktnahe als auch hierarchienahe Relationen zu unterschiedlichen Lieferanten auftreten (Speth 2005).



Im Folgenden wird versucht, diesen Weg weiterzuverfolgen und die Theorie aus Sicht einer hybriden Koordinationsform zu untersuchen und zu bewerten. Dafür sollen die zuvor gewonnenen theoretischen Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie anhand von Beispielen aus dem Geschäftsalltag einer Holzimportagentur, bezogen auf die jeweiligen Transaktionsdimensionen, analysiert und diskutiert werden. Basis für diese Analyse sind dabei die menschlichen Verhaltensannahmen «begrenzte Rationalität» und «Opportunismus».

#### **Faktorspezifität**

Wie beschrieben, bezeichnet Williamson in seinem Vertragsschema die Einzwecktechnologie im Vergleich zur Mehrzwecktechnologie als effizienter. Allerdings sei diese aber mit spezifischen Investitionen verbunden. Durch die getätigte Investition begibt sich derjenige Investor mit den jeweils höheren spezifischen Investitionen in eine gewisse Abhängigkeit gegenüber seinen Transaktionspartnern mit den jeweils geringeren spezifischen Investitionen und somit in eine gewisse Gefahr. Diese könnten nämlich versuchen, sich durch die Reduzierung der Faktorentlohnung die Quasirente anzueignen. Dagegen muss sich wiederum die gefährdete Partei vor möglichen opportunistischen Handlungen der anderen Geschäftsseite absichern. Nachfolgend soll dieses Vorgehen an einem praktischen Beispiel aus Sicht einer Agentur veranschaulicht werden.

Durch die sich ständig schneller ändernden Marktverhältnisse ist es für eine Holzimportagentur überlebensnotwendig, sich immerfort nach neuen leistungsfähigen Lieferanten umzusehen. Dies ist oft mit sehr hohen spezifischen Investitionen seitens der Agenturen verbunden. Es beginnt damit, zuerst diese neuen Lieferanten zu finden. Die ersten Rechenschritte werden durch Internet, Aussenhandelskammern bzw. Fachverbände in den jeweiligen Ländern unternommen. Die Länder, die weniger optimal mit Internetseiten ausgerüstet sind und auch

keine anderweitigen organisatorischen Strukturen aufweisen, müssen bereist werden, um an diese Informationen zu gelangen. Der gängigste Weg ist dabei der Besuch von Fachmessen vor Ort. Allerdings gibt es insbesondere in Zeiten der Rohstoffknappheit wenige Sägewerke, die selber auf Fachmessen ausstellen. Um aber dennoch den Kontakt herstellen zu können, ist es für die Agenturen oft ratsam, mit einem eigenen kostenintensiven Stand an diesen Messeveranstaltungen teilzunehmen.

Hat man nun erste Kontakte mit potenziellen Lieferanten geknüpft, werden in der Regel durch weitere Reisetätigkeiten die Produktionsstandorte dieser Sägewerke aufgesucht, um die technische Ausstattung zu begutachten und zu bewerten. In diversen Gesprächen werden die für den deutschen Markt relevanten Schnittholz-Spezifikationen diskutiert, und dabei wird versucht, die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des jeweiligen Gesprächspartners einzuschätzen (Abbildung 5). Da schon allein aufgrund der technischen Ausstattung (Trockenkammer, Gattereinschnitt etc.) nicht jede Produktion für alle Käufer interessant ist, werden das Wissen und die Kontakte der Agenturen genutzt, um die ersten Probefieferungen in die Wege zu leiten. Sind diese zufriedenstellend und kommt das Geschäft in Gang, ist man bestrebt, die Beziehungen mit den Lieferanten weiter auszubauen.

Je mehr Wissen eine Agentur sich über die jeweiligen Lieferanten aneignet, umso erfolgreicher ist ihre Arbeit. Der Hauptzeitanteil der Arbeit besteht dabei in den vielen Telefonaten mit den Lieferanten, um tagesaktuell über neue Entwicklungen informiert zu sein. Beispielsweise ist es in der heutigen Zeit wichtig für die Käuferseite, zeitnah über die Situation der Rundholzversorgung der jeweiligen Sägewerke Bescheid zu wissen. Hat sich ein Sägewerk nämlich nicht ausreichend mit Rundholz versorgt, wird seine Lieferfähigkeit stark eingeschränkt. Der Käufer muss sich dann umgehend nach weiteren Liefermöglichkeiten umsehen. Aber auch Kenntnisse über Produktionstermine, Probleme mit Transporteuren (Abbildung 6) und Zollbehörden oder technische Probleme im Sägewerk sind sehr wichtig, um die Kunden auf den aktuellen Informationsstand zu bringen. Um an diese Informationen zu gelangen, bedarf es allerdings nicht nur guter Kontakte zu den Verkaufsleitern eines Sägewerks, sondern im gleichen Masse zu den Rundholzeinkäufern bzw. Produktionsleitern und vielen anderen Mitarbeitern in zentralen Positionen. Diese Beziehungen müssen durch die Agenturen ebenfalls in intensiver Kleinarbeit aufgebaut und gepflegt werden.

Zur Intensivierung der Beziehung und zum Ausbau der Geschäftstätigkeit ist es in einem weiteren Schritt oftmals ratsam, zusammen mit den Lieferanten, den jeweiligen Käufern einen Besuch abzustatten, damit diese sich kennen lernen und eine

persönliche Vertrauensbasis zueinander aufbauen können. Genau an diesem Punkt aber treten dann häufig die ersten Probleme auf. War es anfangs sowohl für Lieferant als auch Käufer noch wichtig, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Agentur zu nutzen, damit diese nach den leistungsfähigen Lieferanten bzw. zahlungskräftigen Käufern sucht, hat sich die Situation nun geändert. Sowohl Lieferant als auch Schnittholzkäufer könnten versucht sein, das weitere Geschäft nun ohne die Agentur abzuwickeln und sich deren Kommission, die Quasirente, selbst anzueignen bzw. untereinander aufzuteilen. Gegen diese Gefahr muss sich eine Agentur absichern, da sie im Vorfeld sehr kostenintensive spezifische Investitionen getroffen hat.

Eine dieser Absicherungsmöglichkeiten bietet das internationale Handelsvertreterrecht. Dies besagt, dass, wenn die Vertragsbeziehung zwischen Lieferant und Handelsvertreter durch den Lieferanten beendet wird, der Handelsvertreter vom Lieferanten einen angemessenen Ausgleich verlangen kann. Dieser Ausgleich beträgt i.d.R. eine nach dem Durchschnitt der letzten fünf Jahre der Tätigkeit des Agenten berechnete Jahresprovision oder sonstige Jahresvergütung. Bei kürzerer Dauer des Vertragsverhältnisses ist der Durchschnitt während der Dauer der Tätigkeit massgebend.

Eine weitere Absicherungsmöglichkeit besteht durch die Erstellung eines Agenturvertrages zwischen Lieferant und Agentur. Darin werden Rechte und Pflichten beider Parteien formuliert. Eines dieser Rechte der Agentur ist dabei der Ausgleichsanspruch bei Aufhebung des Vertrages.

Allerdings haben beide Modelle auch ihre problematischen Seiten. Zum Beispiel ist es aufgrund der aktuellen, sehr schwierigen Versorgungslage mit Nadelschnittholz in Skandinavien mehr

und mehr notwendig, in Russland nach neuen Schnittholzlieferanten zu suchen. Treten dort allerdings derartige Probleme zwischen einem Lieferanten und einer Agentur auf, ist es aufgrund der unsicheren Rechtslage in Russland für eine Agentur nahezu unmöglich, ihre Rechte gegenüber einem Lieferanten durchzusetzen.

### Unsicherheit

Sowohl die Transaktionskostentheorie selbst, als auch empirische Arbeiten zu dieser Thematik zeigen, dass neben der Faktorspezifität eine hohe Unsicherheit der wichtigste Grund für den Lieferanten ist, seine Vertriebswege zu integrieren. Wie in der Theorie vermutet, bestätigt auch die Holzhandelspraxis, dass eine hohe Spezifität, kombiniert mit einer hohen Unsicherheit, zur Einrichtung eigener Verkaufsbüros führt. Häufig ist die mangelhafte Information der Lieferanten von Seiten der Agenturen auch einer der zentralen Kritikpunkte an der Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Unternehmenstypen.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich hierbei vor allem um die sekundäre Unsicherheit (Verhaltensunsicherheit). Diese ergibt sich aufgrund eines möglichen opportunistischen Verhaltens der Transaktionspartner. Diese Opportunismusneigung, die in der Theorie häufig dem Agenten unterstellt wird, ist allerdings nicht nur für den Lieferanten bedeutsam, sondern im gleichen Masse auch für die Agentur, wie nachfolgendes Beispiel aufzeigen soll.

Gängige Geschäftspraxis ist, dass der Lieferant von seinem Agenten eine regelmässige und umfangreiche Berichterstattung über sämtliche marktrelevanten Informationen erhält. Dies wäre für viele Agenturen grundsätzlich auch kein Problem, wenn der Lieferant nicht seinerseits ebenfalls zu opportunistischem Verhalten neigen würde. Gibt der Agent dem Lieferanten nämlich regelmässig alle Informationen weiter, kann dieser sie dazu nutzen, sich die guten, einfachen Kunden mit guter Zahlungsmoral etc. herauszusuchen, um mit ihnen direkt zusammenzuarbeiten. Der Agentur überlässt er währenddessen weiterhin die schwierigeren, weniger einträglichen Kunden. Nicht zuletzt aus diesem Grund neigen viele Agenturen häufig dazu, nur einen Teil ihrer Informationen an die Lieferanten weiterzugeben, was wiederum von den Lieferanten ebenso häufig kritisiert wird. Es zeigt sich aber, dass dieses Problem nicht ausschliesslich aufgrund des Verhaltens der hybriden Koordinationsform entsteht. Die Agentur sichert mit der Vorenthaltung von Informationen lediglich ihre eigene Existenz vor opportunistischem Verhalten des Lieferanten.

Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang ist das Beziehungsgeflecht zwischen Agentur und Lieferant. Der Lieferant sieht in der Agentur häufig einen verlängerten Arm seines Verkaufsapparates.

**Abb 6** Abtransport von nordischem Rundholz.  
Foto: UPM Kymmene



Einerseits fühlt sich der Lieferant der Agentur gegenüber absolut weisungsbefugt, andererseits ist es für ihn selbstverständlich, dass er ihr gegenüber nur bei erfolgreichem Geschäftsabschluss zur Zahlung verpflichtet ist. Eine Nichteinhaltung eines Befehls wird von Seiten des Lieferanten häufig durch Nichtbezahlung der Kommission bestraft. Auch eine unregelmässige Reklamation eines Kunden führt in der Regel zu einer unrechtmässigen Einbehaltung der Kommission beim Lieferanten. Die rechtliche Unabhängigkeit der Agenturen wird von Seiten der Lieferanten oftmals nur im Bereich der Finanzierung der Agenturkosten akzeptiert. Gleichzeitig werden diese hybriden Unternehmensformen aber von Lieferantenseite häufig aufgrund ihrer Nichtsteuerbarkeit kritisiert.

Die genannten Beispiele führen bei der Agentur regelmässig zu Interessenkonflikten. Daher entwickeln sie mit der Zeit Verhaltensweisen, um sich einer allzu grossen Abhängigkeit gegenüber den jeweiligen Lieferanten zu entziehen. Eine zu grosse einseitige Abhängigkeit könnte nämlich, verbunden mit dem opportunistischen Verhalten des Lieferanten, zur Existenzgefährdung einer Agentur führen. Einerseits versteht jeder Agent sehr gut, dass es für die Lieferantenseite essenziell ist, über alle relevanten Neuheiten zeitnah und umfassend informiert zu werden. Andererseits muss er aber ebenfalls darum bemüht sein, sein eigenes Unternehmen zu stabilisieren. Dies geschieht durch die Gratwanderung, einerseits die bestehenden Beziehungen zu pflegen, und andererseits sich auf die Suche nach weiteren Geschäftsfeldern bzw. -kontakten zu begeben.

#### **Häufigkeit**

Auch die Thematik Häufigkeit setzt am gleichen Punkt an. Solange die Verkaufsmengen in den jeweiligen Markt gering sind, sieht der Lieferant in der Agentur eine für sich optimale Vertriebsvariante. Das Sägewerkunternehmen muss nicht selbst teures Verkaufspersonal einstellen. Trotzdem bekommt es alle relevanten Leistungen durch oftmals hervorragend ausgebildete Verkäufer mit teilweise jahrzehntelanger Erfahrung und Reputation von Seiten der Agentur geliefert. Werden allerdings die Verkaufsmengen in den jeweiligen Markt grösser, sind auch höhere Summen an Kommissionen zu zahlen. Diese Summen sind dann plötzlich vielen Lieferanten ein Dorn im Auge und nicht selten Thema intensiver Diskussionen. Dies zeigt sich darin, dass in solchen Situationen häufig die Agenturen mit Kommissionskürzungen konfrontiert werden bzw. bei den Produzenten darüber nachgedacht wird, den Verkaufsapparat gleich vollständig zu integrieren. In beiden Fällen ist die Agentur durch Kommissionsausfälle, im zweiten Fall bis zu 100%, betroffen. Um dieser Problematik vorzubeugen, neigen Agenturen

daher häufig dazu, ihre jeweiligen Lieferanten nicht zu gross werden zu lassen. Stattdessen versuchen sie, durch einen gesunden Mix an Lieferanten ihr Unternehmen auf mehrere, nach ihrem Verständnis stabile Beine zu stellen, anstatt es auf ein grosses, aber instabiles Bein zu zentrieren.

An diesem Beispiel ist ebenfalls die in der Transaktionskostentheorie beschriebene enge Verknüpfung zwischen den unterschiedlichen Transaktionsdimensionen Häufigkeit, Unsicherheit und Faktorspezifität deutlich zu erkennen. Bei geringer Häufigkeit nutzen die Lieferanten gerne das faktorspezifische Wissen der Agenturen, um ihre Mengen bei geringem Risiko auf dem jeweiligen Markt zu platzieren. Steigen die Verkaufsmengen allerdings an, kommen die Lieferanten in Versuchung, sich opportunistisch zu verhalten und ihre Geschäfte an den Agenturen vorbei zu gestalten. Gegen dieses Verhalten versuchen sich diese zu schützen, indem sie die Lieferanten nicht zu gross werden lassen, welches wiederum zu Vorwürfen der Illoyalität von Seiten der Lieferanten führt.

#### **Transaktionsatmosphäre**

Oben wurden Massnahmen von Agenturen erläutert, wie sie ihre spezifischen Investitionen gegenüber einem opportunistischen Verhalten seitens der Lieferanten schützen können. Als Problemfall wurde dabei die Durchsetzungsfähigkeit des internationalen Handelsvertreterrechts bzw. eines Agenturvertrags in unsicheren Rechtssystemen wie z.B. in Russland genannt. An diesem Punkt setzt nun ganz massgeblich die Dimension Transaktionsatmosphäre an. Diese findet zwar bei Theoretikern nicht uneingeschränkt Zustimmung, da man mit Hinweis auf die jeweilige Atmosphäre nahezu alles erklären kann. So geht man nämlich allgemein davon aus, dass zwischen Freunden auch bei sehr spezifischen Transaktionen mit hohen Unsicherheiten aufwändige Absicherungsmassnahmen gegen opportunistisches Verhalten entfallen, weil die faire Interaktion für die Beteiligten einen Wert an sich darstellt. Zusätzlich wird angenommen, dass die Kommunikation erleichtert wird, wenn geteilte Anschauungen zwischen Freunden bestehen oder wenn sich die Akteure kulturell, religiös oder sozial nahe stehen.

Somit erhalten die spezifischen Investitionen durch persönliche Beziehungen einen Schutz gegenüber opportunistischem Verhalten. Dies gilt im gleichen Masse auch für die beschriebenen Probleme, die in den Dimensionen Unsicherheit und Häufigkeit angesprochen wurden. Auch hier können diese Schwierigkeiten durch eine gute Transaktionsatmosphäre zwischen den Geschäftspartnern reduziert bzw. teilweise sogar eliminiert werden. Aus diesem Grund sind der Aufbau und die Pflege der Geschäftsbeziehungen und Geschäftsfreundschaften zwischen den Agenten und ihren Lieferanten unabding-



Abb 7 Sägewerk  
in Russland.

bar für beide Seiten. Die berühmten Geschäfte, die in der russischen Banja oder finnischen Sauna getätigt werden, sind keine romantischen, bierseligen Veranstaltungen, sondern überlebensnotwendiger Einsatz für eine bessere und effizientere Zusammenarbeit und für den Agenten häufig existenziell für den Fortbestand seines Unternehmens.

#### Die faire Interaktion im Unterschied der Kulturen

Der oben genannte Begriff «faire Interaktion» bedarf noch einer eingehenderen Betrachtung, da er erfahrungsgemäss in den jeweiligen Ländern mit ihren verschiedenen Kulturen offenbar unterschiedlich definiert wird. Als anekdotisches Beispiel soll hier die Vertragstreue im Vergleich der beiden Nationen Finnland und Russland angeführt werden. Manche der folgenden Ausführungen erscheinen dem einen oder anderen Leser teilweise sicher sehr verallgemeinert bzw. zu einfach dargestellt. Selbstverständlich kann man weder in der einen, noch der anderen Nation alle Menschen über einen Kamm scheren. Zweifelsohne wären auch sicherlich viele Beispiele anzuführen, wo Vertreter der jeweiligen Nation anders reagiert haben. Der Autor möchte anhand dieser selbst erlebten Beispiele lediglich aufzeigen, wie bedeutsam die Transaktionsatmosphäre im Geschäftsalltag ist und keine Diskussion über die Charakterzüge der jeweiligen Nation entfachen. In beiden Ländern hat der Autor jeweils selbst gute persönliche Erfahrungen gemacht und viele gute Freundschaften geschlossen.

Die Finnen sind von ihrem Grundcharakter her ein ernstes Volk. Insbesondere gegenüber dem in Zentral- und Südeuropa, aber auch im angloamerikanischen Raum, gerne als eloquent bezeichnete Small-Talk-Verhalten, sind sie sehr skeptisch. In Ver-

handlungen wird nicht viel herumgeredet, sondern man kommt oft sofort zum Kern einer Sache. Dabei wird auch nicht versucht, Kritik in schöne Worte zu packen, sondern man wird mit dieser direkt konfrontiert, nicht selten auch unter zu Hilfenahme harter Formulierungen. Auf eine derartige Verhandlungsweise muss man als Zentraleuropäer vorbereitet sein, um nicht beleidigt und letztendlich erfolglos abziehen zu müssen.

Die Vorteile, die allerdings in dieser finnischen Charaktereigenschaft liegen, sind für eine Handelsbeziehung ideal. Kommt man nämlich nach oft langen und schwierigen Verhandlungen zu einem gemeinsamen Ergebnis, so kann man sich auf ein einmal gegebenes Wort eines finnischen Geschäftspartners in der gesamten Phase des vereinbarten Kontraktes vollkommen verlassen. Die schriftliche Fixierung eines Kontraktes ist dann im Prinzip nur noch Formsache. Dies bedeutet für die Praxis, dass Kontrakte auch dann noch zu den vereinbarten Konditionen ausgeliefert werden, wenn der Markt sich mittlerweile in eine Richtung entwickelt, bei der die Auslieferung nur noch mit finanziellen Verlusten des Lieferanten durchgeführt werden kann. Umgekehrt erwartet der finnische Geschäftspartner ein solches Verhalten auch bei seinem Gegenüber. Da eine derartige Vertragstreue der deutschen Mentalität entspricht (Ausnahmen bestätigen die Regel), führt dies häufig zu sehr konstruktiven Partnerschaften zwischen den Geschäftspartnern beider Nationen.

Ganz anders zeigt sich das Geschäftsgebaren in Russland (Abbildung 7). Zwar sind auch die Russen tendenziell ein eher ernsthaftes Volk und mögen keinen Small Talk, und auch die Verhandlungen mit den russischen Geschäftspartnern sind häufig sehr anstrengend und langwierig. Allerdings nimmt man es dann später mit der Vertragstreue weit weniger ernst. Die schriftliche Ausfertigung der Verträge ist zwar für die russischen Geschäftspartner noch sehr wichtig, da diese oftmals mit vielen Stempeln versehenen Dokumente dazu dienen, Genehmigungen bei Behörden oder Kredite bei Banken zu bekommen. Geht es dann allerdings um die Erfüllung der getroffenen Vereinbarungen, nimmt man es dann häufig nicht mehr ganz so ernst mit dem gegebenen Wort. Haben sich nämlich in der Zwischenzeit die Bedingungen geändert, z.B. in Form einer Preisanhebung, wird die Ware wie selbstverständlich zu höheren Preisen an andere Käufer veräussert. Bei Nachfragen wird man dann häufig mit Ausreden versorgt, wie zum Beispiel, dass das Sägewerk zur Zeit kein Rundholz bekommt oder dass es aktuell nicht möglich ist, Lastwagen für die Transporte zu finden. Geht man aber der Sache auf den Grund, so erfährt man über andere Quellen, dass die Ware zu höheren Preisen an andere Kunden verkauft wurde.

Trotz der unterschiedlichen Geschäftsmentalität dieser beiden Völker hat eine gute Transaktionsatmosphäre in beiden Beispielen eine hohe Bedeutung. Aufgrund ihres grossen Misstrauens ist es im Geschäftsverhalten mit den Finnen sehr wichtig, dass man ihnen gegenüber konsequent ehrlich ist. Sie haben nichts gegen harte Verhandlungen, solange der Partner nicht anfängt zu taktieren oder versucht, die verschiedenen Lieferanten gegeneinander auszuspielen. Sie nehmen die Verhandlungen und ihr Gegenüber ernst und erwarten wiederum selbst, von ihnen ernst genommen zu werden. Begegnet man ihnen mit dieser Ernsthaftigkeit und Seriosität, so kann sich daraus eine Geschäftspartnerschaft bzw. sogar Geschäftsfreundschaft entwickeln, die sowohl inhaltlich als auch zeitlich weit über den normalen Geschäftsalltag hinausgeht. Umgekehrt ist es so, dass, wenn ein Finne feststellt, dass er einmal hintergangen wurde, es nahezu unmöglich ist, wieder mit ihm ein partnerschaftliches Verhältnis zu entwickeln. Er wäre in diesem Fall auch in einem für ihn noch so lukrativen Geschäft nicht bereit dazu. Daher ist es schon zu Beginn einer Geschäftsbeziehung mit einem finnischen Geschäftspartner sehr wichtig, immer offen und ehrlich und ohne «taktische Spielchen» zu agieren.

Trotz der oben beschriebenen unterschiedlichen Mentalität der Russen, ist es auch bei diesen Geschäftspartnern unumgänglich, eine gute persönliche Beziehung aufzubauen, um geschäftlich erfolgreich agieren zu können. Dies genügt jedoch nicht in allen Fällen, und es kann sich beispielsweise lohnen, russische Mitarbeiter in der eigenen Agentur einzustellen. Dabei geht es um sprachliche Hilfestellung, da viele russische Geschäftspartner des Englischen nicht mächtig sind. Im Wesentlichen wird die Anstellung von Russen jedoch die kulturellen und damit auch die geschäftlichen Differenzen verkleinern.

### **Nadelschnittholzhandel über das Verkaufsbüro**

Auch beim Verkaufsbüro eines skandinavischen Forstkonzerns lassen sich die anfallenden Transaktionskosten nach den Merkmalen Faktorspezifität, Unsicherheit, Häufigkeit und Transaktionsatmosphäre analysieren. Grundsätzlich muss jedoch zunächst darauf hingewiesen werden, dass rein rechtlich gesehen viele Verkaufsbüros auch Agenturen sind, also Vermittler und Makler, die eine Provision bekommen. In den letzten Jahren sind einige Forstkonzerne von dieser Praxis abgerückt und haben die Verkaufsbüros teilweise zu reinen Niederlassungen und damit Profitzentren umgestaltet oder zu Importeuren, die die Ware ein- und verkaufen.

Auf die Betrachtung der Transaktionskosten haben diese Hintergründe jedoch kaum Auswirkungen.

Bis in die 90er-Jahre waren die heutigen Forstkonzerne deutlich kleiner, und Agenturen waren bis auf wenige Ausnahmen das einzige Vertriebsmodell, das den skandinavischen Sägewerken zur Verfügung stand. Erst durch die Fusionen in den späten 80er- und 90er-Jahren entstanden grössere Sägewerkfirmen, deren gesamte Menge über verschiedene Agenturen in die Märkte verkauft wurde. Zu diesem Zeitpunkt haben die gesamten Transaktionskosten dann die Kosten überschritten, die ein eigenes Büro verursachen würde. Darüber hinaus wurden bei den aus Fusionen entstandenen Firmengruppen oft verschiedenste Agenturen verwendet, und es bestand eine Notwendigkeit, die Vertriebsstrukturen neu zu organisieren. Es gab also zwei primäre Faktoren, die bei den Forstkonzernen dazu führten, eigene Verkaufsbüros zu gründen: zum einen eine Neustrukturierung der Vertriebswege in den Märkten, zum anderen die veränderte Kostenseite.

#### **Faktorspezifität**

Der Forstkonzern spart mit der Gründung von Verkaufsbüros die Kommission des Agenten ein. Die Gründung eines Verkaufsbüros besteht jedoch nicht nur in der Anstellung von Personal und der Anmietung von Büroflächen, auch muss der Anspruch der Agenturen berücksichtigt werden. Wie bereits beschrieben, sind viele Agenturen durch Verträge oder das Handelsvertreterrecht abgesichert und machen bei Auflösung der Verträge gegenüber den Konzernen hohe Forderungen geltend. Diese Ansprüche können die Wirtschaftlichkeit eines Verkaufsbüros auf recht lange Zeit beeinflussen und dazu führen, dass erst nach mehreren Jahren die Transaktionskosten wirklich sinken. Die Gründung eines eigenen Verkaufsbüros ist daher keine kurzfristige Entscheidung, sondern muss langfristig angelegt sein.

#### **Unsicherheit**

In der Theorie sollte bei einem eigenen Verkaufsbüro keine Unsicherheit mehr zwischen Produzenten und Vertriebsorganisation bestehen. Weil aber auf beiden Seiten Menschen arbeiten, die auch eigene Interessen verfolgen, kann es auch hier Unsicherheit geben. Das Verkaufsbüro sollte der verlängerte Arm des Konzerns in den jeweiligen Märkten sein und alle verfügbaren Marktinformationen dem Mutterhaus zurückmelden sowie die Standpunkte des Konzerns bei den Kunden vertreten. Die Marktinformationen sollten selbstverständlich auch jene Neuigkeiten beinhalten, die für das Verkaufsbüro selbst nachteilige Wirkungen haben könnten. Im Gegenzug erwartet das Verkaufsbüro natürlich auch alle notwendigen Informationen vom Konzern zu bekommen, wie zum Beispiel Produktionszahlen und Informationen über Marktentwicklungen aus

**Abb 8** Grosssäge-  
werk Wilburgstetten  
(Bayern).

Foto: Rettenmeier Holding AG



anderen Ländern. Zur weiteren Reduktion der Transaktionskosten könnte der Konzern dann überlegen, unkomplizierte Grosskunden direkt aus den Werken zu betreuen.

Da das Verkaufsbüro ein Interesse am langfristigen Fortbestand und Erhalt seiner Arbeitsplätze hat, könnte es gegen solche Bestrebungen arbeiten und nicht immer alle Marktinformationen zurückmelden. Grundsätzlich ist die Unsicherheit im Vergleich zu einer unabhängigen Agentur gering, aber auch Verkaufsbüros und Forstkonzerne können eine gewisse mentale Distanz untereinander entwickeln, da zumindest latent immer unterschiedliche Interessen vorhanden sind.

#### **Häufigkeit**

Wie schon früher angemerkt, ist die Häufigkeit der Transaktionen, also der Umsatz, den ein Forstkonzern in einem Land macht, einer der Hauptgründe für die Etablierung eines Verkaufsbüros. Je grösser der Umsatz, umso grösser das Einsparpotenzial bei den Transaktionskosten und damit die Wahrscheinlichkeit, dass der Forstkonzern seine Vertriebsstruktur überdenkt.

Bei bestehenden Verkaufsbüros wird es dann problematisch, wenn die Mengen, die ein Konzern für ein bestimmtes Verkaufsbüro zu Verfügung hat, nicht mehr ausreichen, um die Kosten zu decken. Die Gründe dafür können vielfältig sein, von der Schliessung einzelner Produktionen, dem Verkauf einzelner Unternehmensteile, einem veränderten

Eigenbedarf für Tochterunternehmen bis zum Erschliessen neuer Märkte oder einem völlig veränderten Markt wie im Jahr 2006.

In einem solchen Fall muss sich der Konzern überlegen, welche Konsequenzen bei einer abnehmenden Häufigkeit gezogen werden müssen. Hier gibt es die vielfältigsten Möglichkeiten, von einer reinen Erhöhung der Provision, einem Anpassen der Personalstruktur an die veränderte Häufigkeit bis zu der Überlegung, ob aus Kostengründen nicht eine Rückkehr zu Agenturen sinnvoll ist. Da heute die Produktpalette der meisten Konzerne jedoch recht breit ist, gibt es bisher keinen konkreten Fall, in dem der Konzern den Schritt zurück zu den Agenturen gemacht hat.

#### **Transaktionsatmosphäre**

Durch die Abhängigkeit zwischen Forstkonzern und Verkaufsbüro, bei dem der Konzern im Prinzip weisungsbefugt für das Büro ist, könnte die Transaktionsatmosphäre fast vernachlässigt werden. In der Regel gibt es klare Verantwortungsbereiche, zum Beispiel über die Festlegung von Marktpreisen, die Verkaufspolitik in den Märkten sowie mittelfristige Ziele. Die maximalen Synergien kann der Forstkonzern jedoch nur dann erhalten, wenn die Transaktionsatmosphäre in Ordnung ist, sich die Mitarbeiter der Werke und der Verkaufsbüros als Kollegen betrachten, die das gleiche Ziel erreichen wollen. Grundvoraussetzung hierfür ist Vertrauen, das sich über die Jahre entwickelt und an dem von

beiden Seiten auch gearbeitet werden muss. Solange das Vertrauen fehlt, werden die Mitarbeiter des Verkaufsbüros nur unter Aufsicht, also in Begleitung von Mitarbeitern aus den Werken, Kunden besuchen. Ist das Vertrauen jedoch vorhanden, kann der Konzern sich auf einen Partner verlassen, der die Konzernpolitik im Markt vertritt und daran arbeitet, die Ziele des Konzerns im Sinne der Werke zu erreichen und dabei von Käufern als Repräsentant des Konzerns gesehen wird.

### **Direkteinkauf von Nadelschnittholz durch deutsche Sägereien**

Die Globalisierung hat auch die Holzmärkte noch enger zusammengeführt. Vorher lokal tätige Sägewerke entwickeln sich zu internationalen Firmengruppen oder Konzernen (Abbildung 8), die ihre Erfahrungen der ausländischen Aktivitäten nutzen, weiter zu expandieren, aber auch sich untereinander zu vernetzen. Grosse Sägekonzerne wiederum sind als Lieferanten für grosse Holzwerkstoff- oder Zellstoffkonzerne interessant und erreichen dort günstige Konditionen für den Absatz der Sägenebenprodukte. Viele von diesen wiederum haben eigene Rundholzeinkaufsaktivitäten, an denen sich durch Austausch von Stammholz gegen Restholz partizipieren lässt. All dies hat Einfluss auf die Bildung vernetzter Strukturen am Markt für Rund- und Schnittholz.

Eine wesentliche Aufgabe der Agentur ist danach das Sammeln von Informationen über die im Markt agierenden Parteien der potenziellen Verkäufer und Käufer von Schnittholzprodukten und eine sinnvolle Zusammenführung geeigneter Partner. Aber gerade dieser Informationsaustausch, der als wichtige Dienstleistung der Agenturen angeführt wird, wird für die direkten Marktteilnehmer zusehends einfacher und zugänglicher. Elektronische Medien und eine grosse Anzahl von Holz-Internetbörsen, über deren Qualität und Nutzen man freilich trefflich streiten kann, erleichtern es potenziellen Marktteilnehmern, den Markt auszuleuchten und Kontakte zu knüpfen.

Mobiltelefone und Datenverarbeitung machen die Kommunikation zunehmend schnell und einfach, Daten und Informationen werden in Echtzeit

ausgetauscht, visualisiert, analysiert und in Entscheidungsprozesse eingebracht. Der direkte Austausch von Informationen ohne Zwischenstation mit schneller Klärung von Bedingungen oder weiteren, anderen Geschäftsmöglichkeiten und Produkten ist für die direkten Marktteilnehmer kein Problem. Der direkte Kontakt zum potenziellen Partner durch persönliche Besuche ist einfach geworden. Flugreisen sind durch elektronische Tickets schnell und kurzfristig verfügbar geworden, der Preiskampf der Airlines macht das Fliegen günstig, gerade auch ins prosperierende Baltikum oder nach Russland. All diese Faktoren erleichtern es den potenziellen Marktpartnern, auch direkt ohne einen Mittelsmann in Kontakt zu treten, und erschweren den Holzagenturen damit natürlich das bisherige Auskommen.

Wichtig ist im Weiteren die Betrachtung der Dynamik von Prozessen im Handel mit nordischem Schnittholz. Die Rolle der Holzagentur kann nicht als unverrückbare Konstante in einem festen Regelkreis betrachtet werden, auch wenn die Agenturen das gerne so hätten und sich durch verschiedene auch international übliche Usancen gegen normales marktkonformes Verhalten ihrer Kunden absichern wollen. Im Laufe der Zeit ändern sich die Bedingungen der Akteure untereinander mehr oder weniger gravierend, und was vorher richtig war, muss nachher nicht mehr so sein: Geschäfte, die erst über Agenturen abgewickelt werden, werden irgendwann direkt getätigt. Die Agenturarbeit verschiebt sich auf andere Länder, eigene Aktivitäten ergänzen oder ersetzen die Zulieferungen. Deshalb ist Skandinavien beispielsweise heute für viele grosse Säger uninteressant für Holzagenturkontakte: Es gibt keine Sprachschwierigkeiten, die Handelsusancen und die Mentalitäten sind bekannt, durch die Konzentration der Branche ist die Zahl der wichtigen Kontakte gesunken. Schwieriger im Aufbau ist momentan gewiss der Handel mit Russland: Hier gibt es oft noch eine Sprachbarriere, die Mentalität ist fremd, es muss mit Rechtsunsicherheit und Kriminalität umgegangen werden.

Bei hohen Frequenzen gleichartiger Transaktionen wird die Agentur aus Sicht der anderen beteiligten Transakteure überflüssig, weil die gesamten Transaktionskosten, bezogen auf die beiden direkten Akteure, ohne die Agentur geringer und die Transaktionen damit effizienter werden. Vertragliche Regelungen der Agentur in Form von Ausstiegsklauseln mit Pönalen können natürlich die Existenzgrundlage der Agentur, vielleicht auch nur auf begrenzte Zeit, sichern, im Sinne der Transaktionskostentheorie wird aber ein unerwünschtes Verharren in ineffizienten Strukturen die Folge sein. Im Massengeschäft mit grossen Akteuren funktioniert dies nicht auf Dauer. Natürlich sind die Agenturkosten besonders bei grossen transferierten Holz-mengen im Fokus der Importeure oder der Ablader,

#### **Internetseiten**

**Österreich** [www.forst-holz.com](http://www.forst-holz.com)

**England** [www.timberweb.com](http://www.timberweb.com)

**Deutschland** [www.ihb.de](http://www.ihb.de), [www.holz.de](http://www.holz.de),  
[www.die-holzboerse.de](http://www.die-holzboerse.de)

**Italien** [www.timberandmore.com](http://www.timberandmore.com)

**Asien** [www.asiatimber.net](http://www.asiatimber.net)

**Nordamerika** [www.sticktrade.com](http://www.sticktrade.com), [www.woodfibre.com](http://www.woodfibre.com)

je nachdem, wer sie trägt. Bei 100000 m<sup>3</sup> importierten Holzes à 200 EUR mit 3% Provision kommen 600000 EUR an Provisionen zusammen, Kosten die zu Recht auf Notwendigkeit analysiert werden müssen. Es ist kein Zufall, dass gerade grosse Ablader sich von den Agenturen freigekauft haben und nun selber agieren.

Agenturen haben deshalb für deutsche Grosssägewerke in zwei Fällen eine besondere Bedeutung: bei der Vermarktung neuer Produkte oder von Sonderprodukten geringer Quantität und bei der Erschliessung neuer lokaler Märkte, die durch mentale Besonderheiten oder Sprachbarrieren den üblichen Einkaufsweg (noch) nicht zulassen. Zur Diskussion der optimalen Organisationsform muss aus Sägersicht zudem eine breite Betrachtung herangezogen werden, zumal die Beziehungen zwischen Ablader, Agentur und Säger einer ständigen Wandlung unterliegen und andere Arrangements hervorbringen. ■

## Literaturverzeichnis

- EBERS M, GOTSCH W (2001) Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser A, editor. Organisations-theorien. Stuttgart: Kohlhammer. 4 ed. pp. 199–251.
- JAHRMANN FU (2001) Aussenhandel. Ludwigshafen: Kiehl. 10 ed. 602 p.
- KROTH W, BARTELHEIMER P (1993) Holzmarktlehre. Hamburg: Parey. 210 p.
- LINK H (1995) Transaktionskosten des internationalen Holzhandels, seine praktische Abwicklung und Organisation. Hamburg: Studiengang Holzwirtschaft Univ Hamburg, Diplomarbeiten.
- PICOT A, DIETL H, FRANCK E (2005) Organisation: Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 4 ed. 430 p.
- SPETH H (2005) Der Erklärungswert der Transaktionskostentheorie für den Handel mit nordischem Nadel-schnittholz. Frankfurt: Lang. 388 p.
- WALLIS J, NORTH D (1986) Measuring the transaction sector in the American economy, 1870–1970. In: Engermann S, Gallman R, editors. Long-term factors in American economic growth, Chicago: Chicago Univ Press. pp. 95–148.
- WILLIAMSON OE (1985) The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press. 450 p.

### «Make or Buy» im Nadel-schnittholzhandel

Im Rahmen dieses Aufsatzes wurde der Frage nachgegangen, ob und wie die theoretischen Überlegungen der Transaktionskostentheorie für den Handel von nordischem Nadel-schnittholz von Skandinavien nach Deutschland zutreffen. Dazu wird der Handel aus der Sicht der verschiedenen Akteure analysiert (Agenten und Makler, Verkaufsbüro, importierendes Sägewerk). Dabei zeigt sich, dass viele Probleme aus der täglichen Arbeitspraxis mit Hilfe dieses Transaktionskostenansatzes analysiert werden können. Insbesondere die in der Theorie beschriebenen menschlichen Verhaltensannahmen «begrenzte Rationalität» sowie «Opportunismus» spielen in allen betrachteten Beispielen eine bedeutsame Rolle.

### «Make or Buy» dans le commerce des sciages résineux

Cet article aborde la question de savoir si les réflexions de la théorie des coûts de transaction s'appliquent au commerce des sciages nordiques entre la Scandinavie et l'Allemagne, et si oui, de quelle manière. À cet effet, le commerce est analysé du point de vue des différents acteurs (agents et courtiers, bureaux de vente, scieries importatrices). Il en ressort que de nombreux problèmes de la pratique journalière peuvent être analysés sur la base des coûts de transaction. Les hypothèses de comportement humain décrits dans la théorie, en particulier la «rationalité limitée» et l'«opportunisme» jouent un rôle important dans tous les exemples considérés.