

## 1. Problemstellung und Forschungskonzept

In diesem Beitrag geht es um „*governance*“ in vertikalen Produktions- und Handelsketten, die agrarische Rohstoffproduktion in Entwicklungsländern und industrielle Verarbeitung in Industrieländern in Sequenzen von Unternehmen und Märkten miteinander verbinden. In der Weltwirtschaft des Tabaks sind drei Arten von Unternehmen zu unterscheiden: Farmen, die Rohtabak anbauen und individuell oder kooperativ vermarkten; Rohtabakhandelsunternehmen, die Rohtabake auf eigene Rechnung oder im Auftrag von Zigarettenkonzernen kaufen und nach deren Spezifikationen vorverarbeiten und anliefern; Zigarettenkonzerne, die die benötigten Tabake direkt vom Hersteller oder über Handelshäuser beziehen. Die Beziehungen zwischen diesen drei Kategorien von korporativen Akteuren können durch die „unsichtbare Hand“ des Marktes oder durch die „sichtbare Hand“ des Managements (Chandler 1977) geregelt werden. Im ersten Falle haben wir es mit funktional spezialisierten Unternehmen zu tun, die nach Marktregeln miteinander verkehren; im zweiten Falle mit einem vertikal integrierten Unternehmen, in dem eine einheitliche „Managerhierarchie“ den alle Produktionsstufen, von der Rohstoffgewinnung bis zum Fertigprodukt, umfassenden Prozess steuert und kontrolliert.

In den Produktions- und Handelsketten der internationalen Tabakwirtschaft findet man die unterschiedlichsten Kombinationen von Märkten und Hierarchien. In manchen Tabakursprungsländern versteigern die Bauern ihre Tabakernte an Handelsunternehmen oder Zigarettenhersteller; hierbei handelt es sich um eine Form von Markt (Auktionsmarkt; *Spot-Markt*), auf dem sich Farmer und Manager als unabhängige Anbieter und Nachfrager gegenüberstehen. In anderen Ländern ist die bäuerliche Rohstoffproduktion vertraglich an Handels- oder Industriekonzerne gebunden und wird von diesen bürokratisch und technisch kontrolliert. Ein derartiger Vertragsanbau, auch integrierte Landwirtschaft genannt, kann sich mehr oder weniger stark einer hierarchischen Organisationsform annähern. Die Zigarettenhersteller am Ende der Produktions- und Handelskette beziehen die benötigten Rohtabake zum weitaus größten Teil über unabhängige, weltweit tätige Rohtabakhandels Häuser, teilweise aber auch direkt von den Erzeugern über eigene Einkaufsorganisationen. Völlig

integrierte Strukturen, in denen Zigarettenhersteller alle vorgelagerten Produktionsstufen internalisiert haben und sich vollständig selbst versorgen, sind eher selten.<sup>1</sup>

Wie auch immer die Beziehungen in dem für die internationale Tabakwirtschaft typischen dreigliedrigen System von Bauernhöfen, Handelshäusern und Konsumgüterunternehmen organisiert sind, ihr bestimmender Grundzug ist eine vielfältige strukturelle Asymmetrie: Erstens verbinden die Produktions- und Handelsketten Länder mit unterschiedlichem Entwicklungsniveau. Rohtabak wird zu über 80 Prozent in Entwicklungsländern (überwiegend als *cash crop* für den Weltmarkt) angebaut und von Konzernen aus den Industrieländern zu Konsumgütern verarbeitet (und in zunehmendem Maße in weniger entwickelten Ländern abgesetzt).

Zweitens sind die involvierten Wirtschaftssektoren unterschiedlich produktiv und profitabel. Die Wertschöpfung im Bereich der industriellen Verarbeitung und Vermarktung von Fertigprodukten ist wesentlich größer als im Bereich der agrarischen Rohstoffproduktion und –vermarktung.

Drittens besteht ein gewaltiges Ungleichgewicht zwischen dem ökonomischen Potenzial und der vertikalen Verhandlungsmacht der lokalen Bauern auf der einen und dem der multinationalen Konzerne auf der anderen Seite. Die größte Verhandlungsmacht ist am Ende der Produktions- und Handelskette, bei den multinationalen Zigarettenkonzernen, konzentriert. Der kleinste multinationale Zigarettenkonzern hat einen dreimal höheren Umsatz und Gewinn als der größte multinationale Handelskonzern (Zündorf 1998, S. 127).

Die strukturelle Asymmetrie ist am Anfang der Produktions- und Handelskette, an der Schnittstelle von agrarischer Rohstoffproduktion und industrieller Verarbeitung, wo lokale Farmen auf multinationale Handels- oder Herstellerunternehmen treffen, am größten. Wenn man die *governance*-Strukturen in diesem Bereich – der im Mittelpunkt dieser Studie steht - verstehen und erklären will, muss man von den Konzernen und ihren Präferenzen für die institutionelle Ausgestaltung der intersektoralen Verknüpfungsformen ausgehen.

Da die Verknüpfung von Landwirtschaft und Industrie mit den Begriffen Markt und Hierarchie beschrieben werden kann und da kapitalistische Unternehmen hier die dominierenden Akteure

---

<sup>1</sup> Ein Beispiel für eine geschlossene Selbstversorgungskette ist die British American Tobacco (BAT), die in Südbrasilien mit der Tochtergesellschaft Souza Cruz über einen der weltweit größten und modernsten

sind, bietet sich als Erklärungsansatz die Transaktionskostentheorie an. Sie ist darauf angelegt, die Wahl von Austauschbeziehungen im Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie als Realisierung der jeweils kostengünstigsten Alternative zu erklären. Jede Transaktion ist mit Kosten verbunden; die Nutzung des Marktmechanismus<sup>4</sup> verursacht vor allem Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten; hierarchische Strukturen implizieren vor allem Planungs-, Koordinations- und Kontrollkosten.<sup>2</sup> Die Akteure vergleichen für jede Form der Leistungsbeziehung die Kosten des Marktes mit denen der Hierarchie und versuchen die Lösung mit den insgesamt größeren komparativen Vorteilen durchzusetzen.

Williamson (1974, 1985) hat die Bedingungen spezifiziert, unter denen Markt bzw. Hierarchie komparative Vorteile bieten und dabei drei Arten transaktionskostenrelevanter Variablen unterschieden: Eigenschaften der Akteure, Eigenschaften der Situation, in der Transaktionen stattfinden, und Eigenschaften der Transaktionen selbst.

Den Tauschpartnern unterstellt er rein ökonomische Handlungsorientierungen; es geht ihnen ausschließlich um die Minimierung der Transaktionskosten und nicht etwa um die Beherrschung des Transaktionspartners. Hierarchische Kontrolle wird nur dann angestrebt, wenn sie mit einer Senkung der Transaktionskosten verbunden ist. Herrschaftsausübung ist also kein originäres Handlungsmotiv. Diese eindimensionale Verhaltensannahme gewinnt an Plausibilität, wenn man bedenkt, dass die Transaktionskosten in der Regel mehr als die Hälfte aller betrieblichen Kosten ausmachen ( Picot 2000). Für das Streben nach Kostenminimierung gelten – wie für Verhalten schlechthin – zwei Prämissen: begrenzte Rationalität und opportunistisches Verhaltenspotenzial. Simon (1981, S. 257) nennt drei Begrenzungen des rationalen Verhaltens eines Individuums: „Es wird durch seine unbewussten Fähigkeiten, Gewohnheiten und Reflexe begrenzt; es wird durch seine Werte und Zielvorstellungen begrenzt, die von den Organisationszielen abweichen können; es wird durch das Ausmaß seines Wissens und seiner Informationen begrenzt.“

Opportunismus bedeutet, dass Wirtschaftssubjekte ihre eigentlichen Absichten verschleiern und versuchen, ihre Interessen und Ziele durch Versprechungen und Drohungen, Zurückhaltung und

---

Rohtabakverarbeitungs komplexe verfügt. Die dortigen Strukturen werden weiter unten genauer analysiert.

<sup>2</sup> North (1992, S. 32) betont einen anderen Aspekt von Transaktionskosten: die „Kosten der Messung der wertvollen Attribute der getauschten Gegenstände“. Diese Messungskosten sind bei nicht-standardisierten Naturprodukten wie Tabak sehr hoch – nach meiner Einschätzung höher als jede einzelne der Williamsonschen Transaktionskostenarten.

Manipulierung von Informationen zu realisieren und dabei auch vor List und Täuschung nicht zurückzuschrecken. Beide Verhaltensdispositionen verursachen Kosten. Die Erweiterung der Grenzen der Rationalität erfordert Verbesserungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechniken, der Datenverarbeitungs- und Entscheidungssysteme. Die Eindämmung opportunistischer Verhaltenspotenziale verlangt vor allem strukturelle Vorkehrungen. Es gilt die Maxime: Transaktionen sollten so organisiert sein, dass aus der begrenzten Rationalität der Tauschpartner möglichst geringe Kosten entstehen und gleichzeitig den Gefahren opportunistischen Handelns wirkungsvoll begegnet werden kann (Williamson/Ouchi, 1983, S. 17).

Die rational intendierte Wahl der kostengünstigsten Transaktionsform ist von den jeweiligen Umweltbedingungen und den Eigenschaften der ausgetauschten Leistungen abhängig. Williamson nennt hier sieben Variablen: Komplexität und Unsicherheit der Situation, Anzahl der Transaktionspartner, transaktionspezifische Investitionen, Atmosphäre des Austauschs, Informationsverteilung und Häufigkeit der Transaktionen.

- Austauschbeziehungen, die unter Bedingungen großer Ungewissheit oder hoher Komplexität abgewickelt werden müssen, erfordern einen höheren Aufwand an Informations- und Kontrollkosten als sichere und einfache Transaktionen.<sup>3</sup>
- Transaktionskosten variieren mit der Anzahl der Transaktionspartner, mit dem zwischen ihnen bestehenden Wettbewerb bzw. ihrer relativen Marktmacht. Bei geringem Wettbewerb unter den Tauschpartnern bzw. bei relativ großer Marktmacht auf der Gegenseite muss mit höheren Durchsetzungskosten für präferierte Transaktionsformen gerechnet werden als im umgekehrten Falle.
- „Transaktionsspezifische Investitionen“ (*asset specificity*) umfassen alle Investitionen in Human- und Sachvermögen, die bestimmte Transaktionen erst ermöglichen. Je höher der Spezifizitätsgrad einer Transaktion, umso höher sind die Transaktionskosten und umso größer auch die Abhängigkeit von den Transaktionspartnern.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Picot und Dietl (1990, S. 179) beschreiben den Unterschied zwischen Unsicherheit und Komplexität wie folgt: „Im Gegensatz zur Unsicherheit beschreibt Komplexität eine zwar sichere, in ihren Zusammenhängen von Menschen aber nicht überschaubare Situation.“

<sup>4</sup> Als transaktions- oder faktorspezifisch wird derjenige Teil der im Rahmen einer Transaktionsbeziehung getätigten Investitionen bezeichnet, der irreversibel ist und mit dem Abbruch der Transaktionsbeziehung versinkt. Dabei unterscheidet Williamson (1985, S. 95f) zwischen standortspezifischen, anlagenspezifischen, abnehmerspezifischen

- „Atmosphäre“ bezieht sich auf die sozialen Begleitumstände des wirtschaftlichen Austauschs. Transaktionen, die unter Bedingungen eines gemeinsamen Wertesystems, nach den Regeln tradierter Handelsbräuche, in einer Atmosphäre des Vertrauens und der Loyalität abgewickelt werden, erfordern weniger Vereinbarungs- und Kontrollkosten als Transaktionskosten in einer gespannten und belasteten Atmosphäre.
- Unter „*information impactedness*“ versteht Williamson (1974) eine asymmetrische Informationsverteilung und das daraus resultierende Verhalten der Transaktionspartner. Für einen weniger gut informierten Transaktionspartner ist es kostspielig, einen Informationsgleichstand zu erzielen. Er kann dabei nicht immer mit einer Unterstützung seines besser informierten Partners rechnen, denn für diesen kann eine opportunistische Informationspolitik sehr verlockend sein.
- Je häufiger eine Transaktion mit einem bestimmten Partner bereits durchgeführt wurde, umso geringer werden die durchschnittlichen Transaktionskosten sein. Erfahrung, Vertrauen und Standardisierung von Verfahren und Verträgen senken die Transaktionskosten.

Die beiden Verhaltensdispositionen werfen unter bestimmten strukturellen Bedingungen besondere Probleme auf. Begrenzte Rationalität wird vor allem unter Bedingungen hoher Unsicherheit oder Komplexität der Umwelt zum Problem. Opportunismus wird in Verbindung mit transaktionsspezifischen Investitionen oder asymmetrischem Informationsniveau besonders problematisch. Williamson zufolge führt erst das gemeinsame Auftreten von Verhaltensdispositionen und Umweltfaktoren zu einem Versagen des Marktes bzw. der Hierarchie. Als Transaktionskostentheorie lässt sich formulieren: Der Marktmechanismus, der unter vielen Bedingungen eine kostengünstige und effiziente Transaktionsform ist, versagt, wenn die Grenzen rationalen Verhaltens durch die Unsicherheit und Komplexität der Austauschsituation überschritten werden, und wenn opportunistisches Verhalten wegen der geringen Zahl der Tauschpartner, wegen hoher transaktionsspezifischer Investitionen, wegen eines asymmetrischen Informationsniveaus und wegen eines belasteten sozialen Klimas zum Durchbruch kommt. Bei den umgekehrten Ausprägungen der Situations- und

---

und humankapitalspezifischen Investitionen, von denen in unserem Zusammenhang die erstgenannte von besonderer Bedeutung ist, da die internationalen Handels- und Verarbeitungskonzerne in allen wichtigen Tabakursprungsländern neben eigenen Einkaufsniederlassungen kapitalintensive Verarbeitungsbetriebe unterhalten.

Transaktionsmerkmale versagen hierarchische Strukturen, hat also der Marktmechanismus komparative Vorteile.

Außer den unmittelbaren Transaktionspartnern ist noch eine dritte Partei an der Ausgestaltung der Transaktionsformen beteiligt: der Staat des jeweiligen Tabakursprungslandes, auf dessen Territorium die Transaktionen zwischen Farmen und Konzernen abgewickelt werden und der für die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Austausches verantwortlich ist. Je wichtiger der Rohtabakexport für die Wirtschaft eines Landes, umso größer der Anreiz zu politischer Intervention in die institutionelle Ausgestaltung des Austausches zwischen den inländischen Bauern und den multinationalen Konzernen. Dabei ist jede Intervention mit erheblichen Problemen verbunden, denn die Regierungen müssen eine Balance finden zwischen den Interessen und Ansprüchen „ihrer“ Bauern und denen der zumeist ausländischen Konzerne. Dabei geraten sie regelmäßig unter beträchtliche *cross pressures*. Auf der einen Seite verlangen die heimischen Bauern und ihre Interessenverbände staatliche Unterstützung im Marktkampf gegen die übermächtigen Konzerne, auf der anderen Seite fordern die Konzernleitungen günstige Standortbedingungen für Direktinvestitionen und freie Hand bei der Auswahl inländischer Lieferanten und der Ausgestaltung der Transaktionen. Da ausländische Direktinvestitionen Arbeitsplätze schaffen, Steuereinnahmen erhöhen und neue Technologien einführen, die für die nationale Entwicklung von erheblicher Bedeutung sind, befinden sich die wirtschaftlich-technisch überlegenen und international mobilen Konzerne auch gegenüber den Regierungen in einer günstigen Macht- und Verhandlungsposition.<sup>5</sup> Es ist daher eher unwahrscheinlich, dass nationale Regierungen die strukturelle Asymmetrie zwischen Bauern und Konzernen nachhaltig zu Gunsten der ersteren verändern können.

## 2. Intersektorale Verknüpfungsformen

Theoretisch hätten und faktisch hatten die Regierungen der Tabakursprungsländer die Möglichkeit einer staatlichen Kontrolle des Agrargüterexports, bei der eine staatliche

---

<sup>5</sup> Die Beziehungen zwischen den international mobilen Konzernen auf der einen und den territorial gebundenen Bauernverbänden und staatlichen Organen können in Begriffen von „voice“ und „exit“ analysiert werden. Vgl. Zündorf 2001, S. 175ff.

Handelsorganisation (evtl. mit Monopolstellung) die Ernten der Bauern zu einem festen Preis aufkauft und für den Export weiterverkauft. Diese Option hat in der Vergangenheit eine große Rolle gespielt. Wie Yergin und Stanislaw (1999, S. 113ff) ausführen, war die staatliche Exportkontrolle eine „koloniale Erfindung“ und zu Beginn der Dekolonialisierung das vorherrschende System in den meisten Tabakursprungsländern. Es war dazu gedacht, die häufig am Rande des Existenzminimums lebenden Bauern vor den Turbulenzen des Weltmarktes zu schützen. In Zeiten hoher Weltmarktpreise sollten die Behörden einen Geldüberschuss anhäufen, der in Zeiten niedriger Weltmarktpreise zur Stützung der Preise im Land benutzt werden sollte. In der Praxis erwies sich das System als sehr anfällig. „Wenn die Handelsorganisationen Preise unterhalb der Weltmarktpreise festsetzten, wie konnten sie dann verhindern, dass die Feldprodukte auf dem Schwarzmarkt landeten oder über die Grenze in Nachbarländer gingen? ... Und wenn die Handelsorganisation einen Geldüberschuss anhäufte, wer würde dann das Management und die solide Anlage der Mittel beaufsichtigen?“ (ibid., S. 114) Die Anfälligkeit des Systems für Fehlallokationen und Korruption einerseits, sowie die Macht des internationalen Handels und die Überlegenheit von Marktpreisen gegenüber administrierten Preisen als Anreizsysteme andererseits scheinen die entscheidenden Faktoren für den Niedergang staatlicher Handelsorganisationen gewesen zu sein.

Wie Abbildung 1 zeigt, findet man unter den weltweit führenden Tabakexportländern nur noch zwei Fälle von staatlichen Kontrolle des Rohtabakexports. Es dominieren – etwa gleich stark – die beiden privatwirtschaftlichen Verknüpfungsformen „Auktionsmarkt“, bei der Bauern ihre jährliche Tabakernte an nachfragende Handels- oder Verarbeitungsunternehmen versteigern lassen, und „Vertragsanbau“ oder integrierte Landwirtschaft, bei der Bauern im Auftrag und unter „hierarchischer“ Kontrolle von Handels- oder Verarbeitungsunternehmen Tabak anbauen.

Die Frage, warum sich in einigen Ländern ein Auktionssystem, in anderen Ländern eine integrierte Landwirtschaft durchgesetzt hat, ließe sich wohl am besten auf der Basis einer Totalauswahl aller weltwirtschaftlich relevanten Tabakexportländer mit multivariaten Analyseverfahren beantworten. Der hier vorgestellte Untersuchungsansatz ist wesentlich begrenzter. Er stützt sich auf zwei – jeweils vor Ort durchgeführte – Fallstudien der neben den

USA wichtigsten Exportländer, die zugleich die besten Beispiele für die beiden weltweit verbreitetsten intersektoralen Verknüpfungsformen sind: Brasilien und Zimbabwe.<sup>6</sup>

**Abbildung 1: Rohtabakexport und Verknüpfungsformen in der Weltwirtschaft des Tabaks**

<b>Führende Exportländer</b>	<b>Rohtabak-Export (Tonnen/Farmgewicht)</b>	<b>intersektorale Verknüpfungsform</b>
Brasilien	318.000	Vertragsanbau
USA	215.000	Auktionsmarkt
Zimbabwe	175.200	Auktionsmarkt
Türkei	125.000	Staatliche Kontrolle
Malawi	107.600	Auktionsmarkt
Griechenland	99.000	Vertragsanbau
China	97.600	Staatliche Kontrolle
Italien	91.100	Vertragsanbau
Indien	85.000	Auktionsmarkt
Deutschland	80.000	Vertragsanbau
Argentinien	46.500	Auktionsmarkt
Belgien/Luxemburg	30.000	Vertragsanbau

Quelle: Tobacco Journal International, Yearbook 2001, S. 151-154  
(dort Übersicht über sämtliche Länder).

Brasilien und Zimbabwe - neben den USA die weltweit führenden Rohtabakexportländer - repräsentieren auch die beiden wichtigsten Formen der intersektoralen Verknüpfung von agrarischer Rohstoffproduktion und industrieller Weiterverarbeitung: freie Versteigerung (Auktionssystem) und integrierte Landwirtschaft (Vertragsanbau). In der ehemaligen britischen Kolonie ist die heimische Tabakproduktion über einen nationalen Auktionsmarkt in der Nähe der Hauptstadt Harare mit der globalen Tabakindustrie verbunden. Dort lassen ca. 1.700 Großfarmer ihre jährliche Tabakernte an multinationale Konzerne versteigern. In den Tabakprovinzen Brasiliens (Rio Grande do Sul, Santa Caterina und Parana) dominiert eine integrierte Landwirtschaft, in der mehr als 150.000 Kleinbauern vertraglich an wenige Konzerne – im Prinzip sind es die gleichen wie in Zimbabwe - gebunden sind und unter ihrer Kontrolle Tabak anbauen.

<sup>6</sup> Genauere Angaben über die landwirtschaftlichen Strukturen beider Länder und deren kolonialen



In beiden Fällen haben wir es allerdings nicht mit „reinen“ Ausprägungen von Markt oder Hierarchie zu tun, sondern mit ziemlich komplexen *governance*-Strukturen, die jeweils Elemente enthalten, die im Idealtypus nicht vorgesehen sind.

In *Zimbabwe* hat sich nach einer fast hundertjährigen Geschichte exportorientierten Tabakanbaus mit wechselnden Vermarktungsformen - verschiedene Auktionssysteme; Vertragsanbau und Vermarktung durch Kooperative; politisch ausgehandelte Präferenzen für Händler aus dem Vereinigten Königreich; administrierte Preisfestsetzungen in Verbindung mit Produktionskontrollen - im Jahre 1973 eine marktwirtschaftliche Variante durchgesetzt. Man kann sie als korporatistisch eingebetteten Auktionsmarkt bezeichnen. Dieses System besteht aus einer Verschachtelung von drei Teilsystemen:

- einem Auktionsmarkt, auf dem sich lokale Farmer (als Anbieter) und multinationale Konzernen (als Nachfrager) begegnen;
- einem privatwirtschaftlich geführten Auktionsunternehmen, das die Infrastruktur und den organisatorischen Rahmen für die Versteigerungsprozesse bereithält;
- einem korporatistischen Gremium, das die Aktivitäten des Auktionsunternehmens und des darin eingebetteten Auktionsmarktes reguliert und beaufsichtigt.

Dieses Gremium, das *Tobacco Marketing Board (TBM)*, ist die oberste Instanz der Tabakwirtschaft des Landes. In ihm sind Repräsentanten aller wichtigen Interessenverbände der Tabakwirtschaft repräsentiert.<sup>7</sup> Das TMB ist für die institutionelle Ausgestaltung und Kontrolle des Austausch von Rohtabak gegen Geldzahlungen zwischen den Farmern des Landes und den überwiegend transnationalen Unternehmen verantwortlich. Es überwacht die *Tabacco Sales Floor Limited*, das Unternehmen, das den Versteigerungsprozess einschließlich der vor- und nachgelagerten Logistik und der Zahlungswege organisiert. Es vergibt Einkaufslizenzen an Händler, legt die Einlieferungsquoten der Farmer nach Maßgabe ihres erwarteten Produktionsergebnisses fest, sammelt und publiziert regelmäßig Daten über Umfang und Qualität

---

Entstehungszusammenhang finden sich in Zündorf (2000b, S. 5ff)

<sup>7</sup> Die genaue Zusammensetzung dieses zentralen Gremiums und die konfliktreiche Entscheidungsfindung ist in Zündorf (2000a, S. 46ff) dargestellt.

der Ernten und kontrolliert alle Einrichtungen der Tabakindustrie sowie die Qualität der gehandelten Ware.

Das mit moderner Computertechnologie ausgestattete Auktionsunternehmen, die *Tobacco Sales Floor Limited*, beschäftigt in der von April bis Oktober dauernden Verkaufssaison ca. 800 Arbeiter. Die Auktionshallen des Unternehmens sind eine Art überdachter Marktplatz (mit lizenziertem Zugang). Auf einer Fläche von über 10.000 qm werden die von den Bauern sortieren und klassifizierten Rohtabakballen von Angestellten des Unternehmens in Empfang genommen, gewogen, etikettiert, gelagert und zur Versteigerung in langen Reihen oben geöffnet ausgestellt.

Der Versteigerungsprozess beginnt mit einer (zweiten) Klassifizierung jedes einzelnen Ballens durch Angestellte der Auktionssystems nach dem standardisierten Schema des *Tobacco Marketing Boards*.<sup>8</sup> Anschließend werden die Ballen von den lizenzierten Händlern inspiziert, nach ihren eigenen Kriterien (zum dritten Mal) klassifiziert und markiert. Ein bis drei Tage nach der Anlieferung beginnen die Auktionen. In bis zu 5 gleichzeitig ablaufenden Versteigerungsprozessen werden jeweils bis zu 3.600 Ballen pro Tag einzeln versteigert. Wie in einer Prozession bewegen sich jeweils ein "*selling team*", bestehend aus dem "*starter*", der den geforderten Mindestpreis ausruft, dem Auktionator und zwei Registrierern, und das parallele "*buying team*", bestehend aus Einkäufern der Handels- oder Herstellerunternehmen in der Reihenfolge ihrer Marktanteile, durch die langen Reihen der ausgestellten Tabakballen. Ihnen folgen Repräsentanten der Farmer, die das Versteigerungsergebnis prüfen und es, falls ihnen der erzielte Preis zu niedrig erscheint, annullieren. Die annullierten Tabakballen kommen später erneut zur Versteigerung. Für Streitfälle steht ein "*judge*" zur Verfügung, dessen Schiedsspruch endgültig ist.<sup>9</sup> Der Erlös wird den Farmern noch am gleichen Tage gutgeschrieben oder bar ausgezahlt. Nach der Ersteigerung wird der Tabak großenteils über Förderbänder direkt in Lagerhäuser der Unternehmen transportiert und in ihren insgesamt sechs Fabriken nach genauen Spezifikationen ihrer Kunden aus der Zigarettenindustrie vorverarbeitet und gepackt, bevor er

---

<sup>8</sup> Das überaus differenzierte Klassifikationssystem Zimbabwes ist dem brasilianischen Klassifikationssystem an Präzision und Verlässlichkeit deutlich überlegen und stellt einen gewissen Standort- oder besser: Handelsvorteil Zimbabwes dar.

<sup>9</sup> Streitfälle können z.B. aus Täuschungsversuchen von Bauern entstehen, die in den oberen Lagen eines Ballens gute Qualität und darunter minderwertige Qualität verpackt haben.

über Durban (Südafrika) oder Beira (Mozambique) verschifft wird. Empfängerländer sind vor allem die Länder der Europäischen Gemeinschaft, gefolgt von Ländern des Fernen Ostens und den beiden Amerikas.

In den drei Tabakregionen *Südbrasilien* (Rio Grande do Sul, Santa Catarina und Parana) hat sich ein System der integrierten Landwirtschaft entwickelt, das sich ebenfalls in drei Ebenen unterteilen lässt:

- der Ebene kollektiver Preisverhandlungen zwischen dem Industrieverband und dem Interessenverband der Bauern,
- der Ebene agronomischer Kooperation zwischen Unternehmen und integrierten Vertragsbauern im Prozess der Rohtabakproduktion, und
- der Ebene von *receiving areas* innerhalb der Unternehmen, in denen der Rohtabak von den Bauern abgeliefert und von Angestellten des Unternehmens preislich fixiert und gekauft wird.

Im Unterschied zum Auktionssystem bilden sich die Preise für Rohtabak im System des Vertragsanbaus nicht im freien, volatilen Spiel von Angebot und Nachfrage, sondern werden in einer Art von Tarifverhandlungen zwischen dem Interessenverband der Tabakindustrie (SINDIFUMO) und dem Interessenverband der Tabakpflanzer (AFUBRA) vor der jährlichen Ernte, in der Regel im Dezember eines jeden Jahres, ausgehandelt.<sup>10</sup> Die Preisfestsetzung erfolgt auf der Grundlage einer repräsentativen Erfassung der durchschnittlichen bäuerlichen Produktionskosten pro Person und Hektar für den mit 158 Arbeitstagen veranschlagten Tabakzyklus.<sup>11</sup> Die Daten werden parallel von beiden Verbänden in einer repräsentativen Auswahl von 3.000 Bauern in 28 "Mikroregionen" der drei Bundesstaaten erhoben. Weichen die getrennt erhobenen Daten um mehr als 5 % voneinander ab, wird eine gemeinsame Nachprüfung vor Ort vorgenommen; bei einer geringeren Abweichung wird ein Mittelwert gebildet. Auf die so ermittelten Produktionskosten wird eine ebenfalls kollektiv ausgehandelte Gewinnmarge aufgeschlagen.

<sup>10</sup> Dieses System kollektiver Preisverhandlungen zwischen AFUBRA und SINDIFUMA wurde im Jahre 1968 eingeführt. Die AFUBRA hat ca. 135.000 Mitglieder, überwiegend Kleinbauern.

<sup>11</sup> Der Tabakzyklus beginnt in Brasilien ab Juni mit der Aufzucht der Setzlinge in speziellen Beeten; von September bis Ende Oktober werden die Setzlinge ausgepflanzt; die Ernte dauert von Dezember bis März.

Das so für jeweils eine gesamte Saison vertraglich fixierte Preisschema, das beiden Seiten eine gewisse Sicherheit und Berechenbarkeit verleihen soll, gerät im Verlaufe einer Saison häufig unter Druck. Vor allem unvorhergesehene Währungs- und Produktionsschwankungen unterminieren das System. So führen z.B. Abwertungen der brasilianischen Währung, die einerseits die Exporterlöse der Konzerne erhöhen, andererseits die überwiegend importierten Düngemittel- und Pflanzenschutzmittel verteuern, regelmäßig zu Nachforderungen der Bauern, die gelegentlich ziemlich militant vorgetragen wurden. Zu Zeiten hoher Inflationsraten wurden diese Probleme mit Hilfe eines an die Inflationsrate geknüpften Indexsystems zu kanalisieren versucht. Unterhöhlt wird das Vertragssystem auch durch freiwillige Bonuszahlungen der verarbeitenden Industrie an die Bauern, um sie zu einer Erhöhung der Produktionsmenge oder zu einer Steigerung der Qualität zu bewegen. In der volatilen Welt der Roh-tabakproduktion beziehen sich Konflikte zwischen Bauern und Industrie weniger auf das Prinzip der kollektiven Preisverhandlungen, als vielmehr auf die Terminierung der Verhandlungen und auf die inhaltliche Ausgestaltung der Verträge. Ein innerer Widerspruch des Systems liegt darin, dass es darauf angelegt ist, die Beziehungen zwischen agrarischer Rohstoffproduktion und industrieller Weiterverarbeitung stabiler und berechenbarer zu machen, aber genau wegen dieser Stabilisierung in einer instabilen Umwelt ständig unter Druck gerät.

Die zweite Ebene bilden die vertraglichen Beziehungen zwischen Bauern und Unternehmen. Jeder Bauer schließt mit einem der Handels- oder Verarbeitungsunternehmen einen jährlich zu erneuernden Vertrag ab, in dem er sich verpflichtet, eine bestimmte Menge an Tabak für das Unternehmen anzubauen, das im Gegenzug die Abnahme der gesamten Ernte garantiert. Im südbrasilianischen System des Vertragsanbaus begnügen sich die Unternehmen nicht mit solchen Anbau-Abnahme-Verträgen, sondern greifen direkt und regelmäßig in den bäuerlichen Produktionsprozess ein. Der gesamte Produktionsprozess vom Saatgut bis zur Ernte steht unter ihrer quasi-hierarchischen Kontrolle. Sie verpflichten ihre Vertragsbauern dazu, alle wichtigen *farm inputs* wie Saatgut, Kunstdünger, Pflanzenschutz- und Schädlingsbekämpfungsmittel von ihnen zu beziehen und nach ihren Weisungen einzusetzen. Begründet wird dies mit Erfordernissen der Qualitätssicherung. Um die von Konsumenten erwartete und von Regierungsstellen kontrollierte Qualität der Fertigprodukte kontinuierlich aufrechtzuerhalten,

müsse bereits beim Saatgut, bei der Düngung und Schädlingsbekämpfung auf hochwertige Produkte und sachgerechte Verfahren geachtet werden. Außerdem seien die von der Tabakindustrie vorgeschriebenen und von ihnen bereitgestellten Produkte umweltschonender als die auf dem freien Markt angebotenen Produkte. Aber sie sind in der Regel auch wesentlich teurer, und daran entzündeten sich notorische Klagen der Bauern über vertragliche Knebelungen.

Über die Lieferung von *farm inputs* hinaus erbringen die Konzerne verschiedene Dienstleistungen wie die Finanzierung von Maschinen und Gebäuden, vor allem energiesparende Anlagen zum künstlichen Trocknen der Virginia-Tabake, agronomische Beratung und Weiterbildung, Förderung von Aufforstungs- und anderen Umweltschutzprogrammen bis hin zu sozialen und kulturellen Programmen für die lokalen Gemeinden. Diese Aktivitäten sind Ausdruck des Interesses der Konzerne an der Aufrechterhaltung eines intakten bäuerlichen Lebensraumes, der die Menschen auf dem Lande hält und ihrer Abwanderung in Städte vorbeugt.

Die agronomische Beratung und begleitende Kontrolle der Tabakproduktion wird über alle Phasen des Produktionszyklus hinweg von so genannten „Feldtechnikern“ erbracht. Von den Unternehmen angestellt und häufig auf dem Lande lebend, sind sie die Bindeglieder zwischen Unternehmen und Bauern; sie sind die Träger der alltäglichen, operationellen Beziehungen zwischen beiden Seiten. *Souza Cruz*, eine Tochtergesellschaft der *British American Tobacco* (BAT) und größter Rohtabakverarbeitungs-komplex in Brasilien beschäftigt (neben ca. 300 Werksangestellten und 3.600 Saisonarbeitern) 275 Feldtechniker, von denen jeder ca. 200 Bauern in Form regelmäßig stattfindender Versammlungen und individueller Besuche betreut. Die Feldtechniker werden von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Unternehmens unterstützt, die neben vielfältigen Entwicklungsaufgaben auch unterstützende Aufgaben in der laufenden Qualitätskontrolle wahrnimmt.

Dritte Ebene und finaler Ort der integrierten Landwirtschaft ist die "*receiving area*" des jeweiligen Unternehmens. Hier wird die von den Bauern sortierte und klassifizierte Ware von Angestellten des Unternehmens gewogen, nach dem firmenspezifischen System (nochmals) klassifiziert und dem kollektiv ausgehandelten Preisschema entsprechend preislich fixiert. Während die Klassifikation im Auktionssystem stationär und an neutralem Ort vorgenommen

wird, geschieht dies im Vertragssystem am laufenden Transportband im Einlieferungsbereich des Unternehmens. Während sich im Auktionssystem die *buying* und *selling teams* entlang der ausgestellten Ballen bewegen und die von beiden Seiten vorher inspizierten und klassifizierten Ballen in freiem Preiskampf (v)ersteigern, fließt die Ware im System der integrierten Landwirtschaft an stationären Klassifikationsständen vorbei und wird dort von Mitarbeitern des Unternehmens in Anwesenheit von Bauern- und Regierungsvertretern verbindlich klassifiziert. Die Klassifikation bestimmt den Preis. Bei Bewertungsunterschieden zwischen Unternehmens- und Bauernvertretern wird die Ware vom Band genommen und von beiden Seiten nochmals inspiziert. Dabei hat der zur Neutralität verpflichtete Regierungsvertreter die Aufgabe, zwischen beiden Seiten zu vermitteln; kommt keine Einigung zu Stande, entscheidet er über die Klassifikation. Die Bauern haben keine Möglichkeit, ihre Ware zurückzufordern, da sie vertraglich zur Auslieferung ihrer gesamten Ernte an das Vertragsunternehmen verpflichtet sind. In Abbildung 2 sind die intersektoralen Verknüpfungsformen Südbrasilens und Zimbabwes synoptisch dargestellt.

**Abbildung 2: Vergleich der intersektoralen Verknüpfungsformen**

	<b>S ü d b r a s i l i e n</b>	<b>Z i m b a b w e</b>
<b>Art der intersektoralen Verknüpfung</b>	festе Verknüpfung der Sektoren durch Verträge und Management	getrennte, autonome Sektoren mit lockerer Verknüpfung über den Markt
<b>Ebenen der Verknüpfung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kollektive Preisverhandlungen zwischen Interessenverbänden der Bauern und Unternehmen</li> <li>- Anbauverträge zwischen einzelnen Bauern und Unternehmen und hierarchische Kontrolle der integrierten Rohstoffproduktion</li> <li>- Preisbildung nach Maßgabe des kollektiv ausgehandelten Preisschemas und der individuellen Produktqualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktregulierung und -aufsicht durch korporatistisches Leitungsgremium</li> <li>- Organisation der Austauschbeziehungen durch zentrales Auktionsunternehmen</li> <li>- Ausgleich von Angebot und Nachfrage (Markträumung) durch freie Preisbildung im Auktionsprozess</li> </ul>
<b>Vertragstyp*</b>	neoklassisch	klassisch: <i>spot market contracts</i>
<b>Preisbildung**</b>	ex ante	ex post

Legende: \*Das klassische Vertragsrecht bezieht sich vorwiegend auf einmalige Verträge mit zeitpunktbezogenem und genau definiertem Austausch von Leistung und Gegenleistung. Das neoklassische Vertragsrecht ermöglicht den Abschluss unvollständiger Verträge, in dem es einen institutionellen Rahmen konstruiert, innerhalb dessen Meinungsverschiedenheiten und Streitfälle zwischen den Vertragsparteien durch eine dritte Partei geschlichtet werden können.

\*\* „Ex ante“ meint, dass die Preise im Grundsatz schon vor dem eigentlichen Leistungsaustausch festgelegt werden.

### **3. Ein transaktionskostenheoretischer Erklärungsversuch**

Um erklären zu können, warum sich im Falle Südbrasilien eine integrierte Landwirtschaft (Vertragsanbau) und im Falle Zimbabwes ein Auktionssystem durchgesetzt hat, muss man die transaktionskostenrelevanten Bedingungen beider Verknüpfungsformen vergleichend untersuchen. „Dieser Vergleich erfordert lediglich eine Antwort auf die Frage, ob die zu erwartenden Transaktionskosten bei der Wahl einer Koordinationsform größer oder kleiner als bei einer anderen sind, nicht aber die Angabe ihres genauen Wertes ...“(Picot/Dietl 1990, S. 183).<sup>12</sup>

Die (eingangs erläuterten) Bedingungen, unter denen - bei begrenzt rationalem und eventuell opportunistischem Verhalten der Tauschpartner - eher mit Markt oder eher mit Hierarchie als Transaktionsform zu rechnen ist, lassen sich vereinfacht wie folgt zusammenfassen.

**Abbildung 3: Der Transaktionskostenansatz**

<b>Transaktions- bedingungen</b>	<b>Marktversagen</b> Vorteile der Hierarchie	<b>Hierarchieversagen</b> Vorteile des Marktes
Unsicherheit	groß	gering
Komplexität	groß	gering
Anzahl der Anbieter	klein	groß
transaktions- spezifische Investitionen	hoch	gering
Informations- verteilung	asymmetrisch	symmetrisch
Transaktions- dauerhaftigkeit	hoch	gering
Transaktions- atmosphäre	schlecht	gut

Betrachtet man alle Variablen zusammen, dann hat eine hierarchische Kontrolle vorgelagerter Produktionsstufen (rückwärtige vertikale Integration) komparative Vorteile gegenüber dem Markt:

- wenn ( bei begrenzter Rationalität der Akteure) die Unsicherheit und Komplexität der Situation groß ist, und

<sup>12</sup> So gesehen beeinträchtigt die (häufig kritisierte) mangelnde Quantifizierbarkeit der Transaktionskosten die Nützlichkeit und Erklärungskraft der Theorie nur unwesentlich.



- wenn (angesichts der Neigung zu opportunistischem Verhalten) die Anzahl der Transaktionspartner klein ist und hohe transaktionsspezifische Investitionen vorgenommen wurden, und
- wenn (angesichts der Neigung zu opportunistischem Verhalten) die relevanten Informationen asymmetrisch verteilt sind, die Transaktionen in einem belasteten sozialen Klima stattfinden und häufig durchgeführt werden.

Bei den umgekehrten Ausprägungen der Situations- und Transaktionsmerkmale liegen die komparativen Vorteile auf Seiten des Marktes.

Diese generalisierte Transaktionskostentheorie lässt sich nun am Beispiel der alternativen Transaktionsformen in Südbrasilien und Zimbabwe empirisch überprüfen. Die erforderlichen Daten wurden im Rahmen von Feldstudien in Zimbabwe im Juni 1996 und in Südbrasilien im Januar/Februar 1999 mittels halbstrukturierter Interviews mit offenen Tatsachen- und Beurteilungsfragen erhoben. Gesprächspartner waren Führungskräfte aus allen in der Tabakwirtschaft des jeweiligen Landes aktiven in- und ausländischen Organisationen (Farmer, Unternehmensmanager, Vertreter von Interessenverbänden, wissenschaftlichen Einrichtungen, Behörden und sonstigen Organisationen), von denen zudem einschlägige Statistiken und Dokumente erbeten wurden, die seither aktualisiert wurden.

In Abbildung 4 sind die empirisch beobachteten mit den theoretisch erwarteten Merkmalsausprägungen für beide Länder bzw. Verknüpfungsformen konfrontiert. Der für alle Transaktionsbedingungen durchgeführte und abschließend bilanzierte Vergleich erlaubt eine theoretisch angeleitete Erklärung der *governance*-Strukturen in Zimbabwe und Südbrasilien und einen – wenn auch nur groben - Test der Transaktionskostentheorie.

Abbildung 4: Theoretisch erwartete und empirisch beobachtete Transaktionsformen

	S ü d b r a s i l i e n	Z i m b a b w e
Transaktions- bedingungen	integrierte Landwirtschaft (Hierarchie/Marktversagen)	Auktionsmarkt (Markt/Organisationsversagen)
<b>Unsicherheit</b>		
- erwartet	groß	gering
- beobachtet	<i>groß</i>	<i>groß</i>
<b>Komplexität</b>		
- erwartet	groß	gering
- beobachtet	<i>groß</i>	<i>vergleichsweise gering</i>
<b>Anzahl der Anbieter</b>		
- erwartet	klein	groß
- beobachtet	<i>sehr groß</i>	<i>vergleichsweise klein</i>
<b>transaktions- spezifische Investitionen</b>		
- erwartet	hoch	gering
- beobachtet	<i>relativ hoch</i>	<i>relativ gering</i>
<b>Informations- verteilung</b>		
- erwartet	asymmetrisch	symmetrisch
- beobachtet	<i>eher asymmetrisch</i>	<i>eher symmetrisch</i>
<b>Transaktions- atmosphäre</b>		
- erwartet	schlecht	gut
- beobachtet	<i>eher schlecht</i>	<i>eher gut</i>
<b>Transaktions- häufigkeit</b>		
- erwartet	hoch	gering
- beobachtet	<i>eher hoch</i>	<i>eher gering</i>

### ***Unsicherheit der agrarischen Rohstoffproduktion***

Der Theorie zufolge haben in unsicheren und komplexen Umwelten, in denen viele Eventualitäten und Kontingenzen zu berücksichtigen sind und die Informationsverarbeitungskapazitäten der Tauschpartnern schnell an ihre Grenzen stoßen, hierarchische Organisationsformen komparative Vorteile gegenüber dem Marktmechanismus. In vertikal integrierten Strukturen können die Grenzen der Rationalität durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken und vereinheitlichter Informationsverarbeitungs- und Entscheidungssysteme wirksamer und nachhaltiger erweitert werden, als das im Falle unabhängiger Tauschpartner möglich wäre. In unsicheren und komplexen Umwelten liefert das Koordinationsmedium Markt nicht alle erforderlichen Informationen, und die fehlenden Informationen könnten nur zu unverhältnismäßig hohen Transaktionskosten beschafft werden.

Aus der Sicht der Konzerne ist deren Beschaffungsumwelt mit großen Unsicherheiten belastet. Rohtabak ist ein Naturprodukt, dessen Menge und Qualität stark von Witterungseinflüssen, vom Auftreten von Krankheiten usw. abhängt. Bei agrarischen Rohstoffen ist die Unsicherheit hinsichtlich der verfügbaren Quantität und Qualität im Allgemeinen hoch (höher jedenfalls als z. B. bei mineralischen Rohstoffen). Von daher würde man in der Tabakwirtschaft generell eine starke Tendenz zu Formen integrierter Landwirtschaft erwarten. Diese Erwartung trifft allerdings nur im Falle Südbrasilien zu.

### ***Komplexität der Agrarverhältnisse***

Während im Hinblick auf die naturbedingte Unsicherheit der Rohstoffversorgung zwischen Südbrasilien und Zimbabwe keine signifikanten Unterschiede zu erkennen sind, variieren beide Länder sehr stark in der Komplexität ihrer Agrarverhältnisse. Aus Sicht der Konzerne stellt sich die Beschaffungsumwelt in Zimbabwe sehr viel weniger komplex dar als in Brasilien. In dem afrikanischen Land ist die Agrarstruktur mit ihren weniger zahlreichen und im Durchschnitt sehr viel größeren Farmen, die zudem auf deutlich höheren agronomischem Niveau wirtschaften, sehr viel übersichtlicher als in Südbrasilien, wo die Zahl der Bauern mehr als zwanzig mal so hoch ist. In Zimbabwe können Informationen über die Rohstoffproduzenten und die zu erwartenden

Ernteergebnisse frühzeitiger und verlässlicher erhoben werden als in der stark zersplitterten und weniger entwickelten Landwirtschaft Brasiliens, und die Konzerne können damit rechnen, dass die Großfarmer Zimbabwes die Quantität und Qualität der Ernten besser steuern können als die Kleinbauern Südbrasilien.

Nimmt man Unsicherheit und Komplexität zusammen, ist der aggregierte Wert in Südbrasilien höher als in Zimbabwe. Der Theorie zufolge würde man eher in Südbrasilien als in Zimbabwe eine hierarchische Lösung erwarten; die Beobachtung bestätigt die theoretische Erwartung.

Nun werden Ungewissheit und Komplexität der Beschaffungsumwelt aber erst dann zu einem Problem (d.h. hier: zu einem Fall von Marktversagen), wenn sie die Grenzen der Rationalität überschreiten. Um diese Teilhypothese voll zu erhärten, müsste man zeigen, dass die Grenzen der Rationalität in der Tabakwirtschaft Südbrasilien schneller oder stärker überschritten werden als in Zimbabwe, mit der Folge, dass integrierte und hierarchisierte Strukturen in Südbrasilien vergleichsweise höhere Effizienzgewinne versprechen als in Zimbabwe (bzw. als marktliche Koordinationsformen). Vergleicht man die nur partiell marktorientierten Kleinbauern Südbrasilien mit den weltmarktorientierten Großfarmen Zimbabwes, dann erkennt man bei ersteren noch starke traditionalistische, d.h. nicht-rationale Züge, während die Großfarmen Zimbabwes mit ihrer rein kommerziellen Ausrichtung, ihrer Trennung von Arbeit und Kapital und ihrem Pachtsystem kapitalistische Strukturen und Mentalitäten verkörpern (Zündorf 1998, S. 119f). Die weniger entwickelte Landwirtschaft Südbrasilien liefert also deutlich stärkere Anreize für eine kapitalistische Rationalisierung und die damit verbundenen Ertragssteigerungen, und die lassen sich mittels funktionaler Integration wohl besser realisieren als durch bloße Marktsignale. Während die agronomische Reduktion von Unsicherheit und die organisatorische Beherrschung von Komplexität in Südbrasilien mittels vertikaler Integration nachhaltig gesteigert werden kann, ist das agronomische und kapitalistische Rationalitätsniveau der Rohstoffproduktion in Zimbabwe so hoch, dass sich aufwendige Technostrukturen erübrigen und die Transaktionen kostengünstiger über den Marktmechanismus abgewickelt werden können.

### ***Anzahl der Tauschpartner***

Der Theorie zufolge ist bei einer großen Anzahl potenzieller Tauschpartner, zwischen denen starker Wettbewerb herrscht, von denen jeder Einzelne also nur über geringe Machtmacht und wenig Spielraum für opportunistisches Handeln verfügt, der Marktmechanismus effizienter als eine hierarchische Organisationsform. Nun ist zwar in beiden Tabakursprungsländern die Anzahl der agrarischen Rohstofflieferanten als eher „groß“ zu bezeichnen und demzufolge würde man in beiden Ländern marktliche Verknüpfungsformen erwarten, aber es gibt doch einen signifikanten Größenunterschied. Gegenüber Südbrasilien mit seinen mehr als 150.000 Bauern erscheinen die 1.700 Farmer Zimbabwes als eine vergleichsweise kleine Zahl. Da die Anzahl der Transaktionspartner für jeden Konzern in Südbrasilien sehr viel größer ist als in Zimbabwe, würde man eher in dem südamerikanischen als in dem afrikanischen Land marktvermittelten Austausch erwarten. Der empirische Befund widerspricht der theoretischen Erwartung.

### ***Transaktionsspezifische Investitionen***

Der Theorie zufolge machen transaktionsspezifische Investitionen (Investitionen in Human- und Sachvermögen, die bestimmte Transaktionen erst ermöglichen und mit dem Abbruch der Transaktionsbeziehung versinken) diese anfälliger für opportunistisches Verhalten der Tauschpartner als universell nutzbare Investitionen. Hohe kooperationspezifische Investitionen verstärken die Abhängigkeit von den Transaktionspartnern, weil diese nicht leicht bzw. nur unter hohen Kosten ausgewechselt werden können. Außerdem lassen transaktionsspezifische Investitionen ein Interesse an dauerhaften Beziehungen erkennen (*lock-in*-Effekte), das von der Gegenseite opportunistisch ausgenutzt werden kann.<sup>13</sup>

Empirisch gesehen sind die transaktionsspezifischen Investitionen in beiden Ländern – es handelt sich hierbei um standortspezifische Investitionen - eher hoch. Die Konzerne unterhalten in jedem wichtigen Exportland nicht nur eigene Einkaufsniederlassungen, sondern auch umfangreiche industrielle Verarbeitungskomplexe, um den gekauften Rohtabak vor Ort schnell sortieren, vorverarbeiten, lagern und exportfertig machen zu können. Diese Kapazitäten machen die

---

<sup>13</sup> Opportunistisches Verhalten läßt sich theoretisch sowohl mit hierarchischen als auch mit marktlichen Mitteln begrenzen. Unternehmen können versuchen, existierende Tauschpartner zu internalisieren, oder sie könnten versuchen, die Zahl der Tauschpartner zu erhöhen, um dadurch den Wettbewerb unter ihnen anzustacheln. Ersteres

Konzerne in beiden Ländern von berechenbaren Rohstofflieferungen abhängig, und die darin verkörperten hohen Investitionen eröffnen den Bauern Spielräume für opportunistisches Verhalten. Nun sind die standort- und transaktionsspezifischen Investitionen in Südbrasilien noch erheblich größer als in Zimbabwe, weil die Konzerne in der südamerikanischen Region auch direkt in die agrarische Rohstoffproduktion investieren, um die Bauern agronomisch in den Stand zu setzen, Rohstoffe in der erforderlichen Qualität und Quantität zu liefern. Derartige Investitionen in das Human- und Sachkapital der zumeist kleinen, wenig profitablen Bauernhöfe erübrigt sich in der von kommerziellen Großfarmen geprägten hochprofitablen Landwirtschaft Zimbabwes. Um die hohen Investitionen in die Landwirtschaft Südbrasilien abzusichern und um ein opportunistisches Ausnutzen der transaktionsspezifischen Investitionen einzudämmen, erscheint Hierarchie in Form des Vertragsanbaus bzw. der integrierten Landwirtschaft als eine stimmige Lösung des Transaktionsproblems. In Zimbabwe scheinen die transaktionsspezifischen Investitionen und die damit verbundenen Risiken opportunistischen Verhaltens nicht hoch genug zu sein, um hierarchisch abgesichert werden zu müssen.

### *Verteilung des Informationsniveaus*

Asymmetrische Informationsverteilungen zwischen Tauschpartnern sind eine zweiseitige Angelegenheit. Einerseits erleichtert ein Informationsvorsprung gegenüber dem Tauschpartner die Realisierung von Tauschgewinnchancen, andererseits können erhebliche Informationsdefizite auf Seiten des Tauschpartners dessen Leistungsfähigkeit beeinträchtigen und daher den eigenen Geschäftserfolg schmälern. Vielleicht sollte man daher zwischen tauschrelevantem Wissen und produkt(ions)relevanten Wissens unterscheiden. Eine starke Disparität des produkt(ions)relevanten Wissens kann zwischen interdependenten Tauschpartnern ein Anreiz zur informationellen Angleichung im Rahmen integrierter Strukturen sein.

Auf unsere Fälle bezogen kann man sagen, dass die Informationsasymmetrien zwischen Konzernen und Bauern in der kleinbäuerlichen und teilweise noch subsistenzwirtschaftlich ausgerichteten Landwirtschaft Südbrasilien größer sind als in Zimbabwe mit seinen großen kommerziellen Farmen. Die Konzerne haben in der strukturschwächeren Landwirtschaft

---

macht nur Sinn, wenn die Anzahl der Tauschpartner relativ gering ist; letzteres bietet sich an, wenn zusätzliche Lieferanten relativ leicht zu finden sind.

Südbrasilien ein Interesse an einer Qualitätsverbesserung der agrarischen Rohstoffproduktion durch bessere Information und Schulung der Bauern, und die lässt sich – angesichts fehlender staatlicher Programme – aus Sicht der Konzerne wohl am besten unter eigener Regie, in Form integrierter Strukturen realisieren. In Zimbabwe hingegen gibt es keine gravierende Asymmetrien im agronomischen *know how* und daher auch keinen Grund zum Aufbau kostspieliger Weiterbildungseinrichtungen. Wie von der Transaktionskostentheorie vorhergesagt, findet man in dem agronomisch defizitären Südbrasilien integrierte Landwirtschaft und in dem informationell und wissenmäßig ausgeglicheneren Zimbabwe eine marktliche Verknüpfung der Tauschpartner.

### ***Transaktionsatmosphäre***

In einer Atmosphäre des Vertrauens und der Loyalität, unter Bedingungen eines gemeinsamen Wertesystems und geteilter Verhaltensnormen können Transaktionen kostengünstig über den Marktmechanismus abgewickelt werden. Ist hingegen das soziale Klima zwischen Tauschpartner schlecht, bietet der Theorie zufolge eine hierarchische Lösung Vorteile.

Auch im Hinblick auf dieses Merkmal liegt die Transaktionskostentheorie richtig. In Zimbabwe ist das Vertrauen zwischen Farmern und Konzernmanagern im Allgemeinen deutlich größer als in Brasilien. Dies hat viel damit zu tun, dass Farmer und Konzernmanager in Zimbabwe überwiegend der gleichen (britisch-burisch-niederländischen) Kultur entstammen und der gleichen Geschäftsphilosophie, dem liberalen Kapitalismus, anhängen. Hinzu kommt eine besondere Loyalität der Konzernmanager gegenüber den weißen Großfarmern, die in dem von Schwarzen regierten Land unter erheblichen Druck stehen und deren Resignation bzw. Rückkehr nach Großbritannien die Konzerne einer ihrer wichtigsten Beschaffungsregion berauben würde. In Südbrasilien findet man ein weit verbreitetes Misstrauen der in erheblichem Umfang der traditionellen Wirtschaftsweise verpflichteten Kleinbauern gegenüber den übermächtigen kapitalistischen Konzernen, von denen man sich nicht selten unterdrückt und übervorteilt fühlt.

### ***Häufigkeit der Transaktionen***

Der Theorie zufolge ist unter Bedingungen einer geringen Transaktionshäufigkeit der Marktmechanismus kostengünstiger als eine interne Leistungserstellung. In der Tabakindustrie

ist die Transaktionshäufigkeit insoweit gering, als die Bauern nur einmal pro Jahr ihre Ernte an die Konzerne verkaufen. Die Institutionalisierung eines Auktionssystem in Zimbabwe kann also transaktionskostentheoretisch erklärt werden. Wie ist es aber mit Brasilien? Man könnte argumentieren, dass dort aus Sicht der Konzerne die Transaktionshäufigkeit in Brasilien vergleichsweise sehr viel größer ist als in Zimbabwe, weil die Zahl der Transaktionspartner in Brasilien diejenigen Zimbabwes um ein Mehrfaches übersteigt. So gesehen wäre die Transaktionskostentheorie mit der Realität kompatibel.

Bilanziert man abschließend die Übereinstimmungen und Abweichungen zwischen theoretisch erwarteten und empirisch beobachteten Ausprägungen über alle explikativen Variablen, dann zeigt sich für die weitaus überwiegende Zahl der überprüften Konstellationen eine tendenzielle Übereinstimmung von Erwartungs- und Beobachtungswert. Damit hat sich der Transaktionskostenansatz bei dieser – recht groben – Überprüfung gut bewährt.

#### **4. Diskussion**

Abschließend soll kurz auf einen der häufigsten Einwände gegen den Transaktionskostenansatz eingegangen werden, dass eine Reihe relevanter Faktoren keine angemessene Berücksichtigung finden. Hierzu gehören vor allem die Nichtberücksichtigung des institutionellen Kontextes, in den die Transaktionen eingebettet sind; die Negierung von Macht als Parameter unternehmerischen Handelns sowie die Ausblendung von Technologie als transaktionsrelevante Variable.<sup>14</sup> Da diese drei Variablen an verschiedenen Stellen in die vorliegende Argumentation eingegangen sind, kann – sehr cursorisch – geprüft werden, ob und inwieweit sie im Standardschema der Transaktionskostentheorie enthalten sind oder evtl. hinzugefügt werden müssten – was die Eleganz und Kompaktheit des Ansatzes stark beeinträchtigen würde.

Der institutionelle Kontext, in den die Transaktionen eingebettet sind und dessen Kern der Staat als Inhaber des Gewaltmonopols und der höchsten Gesetzgebungskompetenz bildet, ist schwerlich unter eine der Situations- oder Transaktionsvariablen subsumierbar. Man könnte zwar

---

<sup>14</sup> Kritische Auseinandersetzungen finden sich in Francis et al. 1983; Sydow 1992, S. 145ff.



argumentieren, dass staatliches Handeln in die Variable „Unsicherheit“ oder „Komplexität“ der Umwelt einfließt, doch wird eine solche Konstruktion der Bedeutung des Staates bzw. der Regierung, die als hoheitlicher Akteur die Verhaltensspielräume der Transaktionspartner durch Vorgabe verbindlicher Rahmenbedingungen begrenzt oder punktuell in die Transaktionen interveniert, schwerlich gerecht.

Das Problem der Macht stellt sich, wenn man Macht wie Max Weber (1976, S. 28) als soziale Beziehung auffasst, auf beiden Seiten einer Transaktionsbeziehung.<sup>15</sup> Die überlegenen Machtpotenziale liegen zweifellos auf Seiten der Konzerne. Unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten ist die entscheidende Frage, ob deren Machtausübung Kostenkalkulationen untergeordnet ist oder nicht. Es gibt gute Gründe anzunehmen, dass dies nicht immer der Fall ist. Es kann durchaus wirtschaftlich rational sein, der Kontrolle der relevanten Beschaffungsumwelt Priorität gegenüber der Reduzierung der Transaktionskosten einzuräumen. Denn Ungewissheit ist eine Quelle von Irrationalität und behindert längerfristige Planung und betriebswirtschaftliche Optimierung. Die Reduktion von Ungewissheit durch Ausübung von Macht (z.B. in Form direkter Kontrolle kritischer Ressourcen oder Lieferanten) im Interesse einer berechenbaren Grundversorgung mit strategischen Rohstoffen kann durchaus eine rationale und effiziente Unternehmensstrategie sein; sie wird in Südbrasilien praktiziert. Obwohl sich Machtstrategien sehr weit von Kostenkalkulationen lösen können, ist Williamson darin zuzustimmen, dass Machtausübung letztlich dem langfristigen Gewinninteresse untergeordnet ist (Williamson/Ouchi 1983, S. 29ff).

Auf Seiten der Bauern kann es angesichts der Überlegenheit der Konzerne weniger um individuelle als um kollektive Machtausübung gehen. Sie ist über die Variable „Anzahl der Transaktionspartner“ in die Argumentationsfigur des Transaktionskostenansatzes eingebaut. Olson (1985, S. 39f, 52ff) zufolge haben relativ kleine Gruppen gegenüber großen Gruppen einen signifikanten Vorteil bei der Bildung von Organisationsmacht für kollektives Handeln. Je geringer die Anzahl der Akteure, umso größer die Chancen zur kollektiven Interessenvertretung und zur Bildung kollektiver Verhandlungsmacht.

---

<sup>15</sup> In Max Webers (1976, S. 28) klassischer Definition bedeutet Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“

Die kommerziellen Großfarmer Zimbabwes haben weitaus bessere Chancen, ihre Interessen gegenüber den Konzernen – zumindest ein Stück weit – durchzusetzen als die Kleinbauern Südbrasilens. Sie sind nicht nur individuell vergleichsweise starke Marktanbieter mit entsprechend größerer Verhandlungsmacht gegenüber den transnationalen Unternehmen als die Kleinbauern Südbrasilens, sie sind auf Grund ihrer geringeren Zahl auch besser organisiert.<sup>16</sup> Sie verfügen somit über ein vergleichsweise sehr viel größeres Gegenmachtpotenzial gegenüber den Konzernen als die nicht nur ökonomisch, sondern auch organisatorisch schwächeren Kleinbauern Südbrasilens, und sie scheinen dieses Machtpotenzial dazu eingesetzt zu haben, ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit gegenüber den Konzernen zu behaupten. Demgegenüber haben die Kleinbauern Südbrasilien ihre Produktionssphäre – mehr oder weniger freiwillig - gegenüber den Konzernen geöffnet und sich in eine integrierte Landwirtschaft hineinziehen lassen.

Was schließlich die Bedeutung der Technologie für die Ausgestaltung von Transaktionsbeziehungen betrifft, so ließe sich argumentieren, dass auch dieser Faktor in die Argumentationsfigur des Transaktionskostenansatzes eingeht, und zwar über die Variable „transaktionsspezifische Investitionen“. Wenn man Investitionen in das agronomische *know how* der relevanten Rohstoffproduzenten (in Südbrasilien) oder in eigene Verarbeitungskapazitäten (in Südbrasilien wie in Zimbabwe) unter transaktionsspezifische Investitionen subsumiert – im Falle der Tabakwirtschaft ist der Zusammenhang zwischen Beschaffung und Verarbeitung so eng, dass diese Auffassung gerechtfertigt erscheint – dann kann hier die Nutzung derart transaktionsnaher Technologien als integraler Bestandteil transaktionsspezifischer Investitionen betrachtet werden.

In der südbrasilianischen Konstellation ist Technologie zudem eng mit Macht verkoppelt. Die dort vorherrschende integrierte Landwirtschaft kann als langfristig angelegte Strategie zur Durchsetzung fortschrittlicher agronomischer Technologien in einer ebenso strukturschwachen wie relevanten Beschaffungsumwelt verstanden werden. Marktliche Anreize erschienen den Konzernen angesichts der nur teilweise marktorientierten und noch größtenteils

---

<sup>16</sup> Tatsächlich konkurrieren in Südbrasilien mehrere ideologisch differierende Interessenverbände um die Gunst der Bauern. Allerdings ist die AFUBRA mit ca. 135.000 Mitglieder die dominante Interessenvertretung der Kleinbauern.

subsistenzwirtschaftlichen Einstellung der Bauern vermutlich weniger erfolversprechend als ein direkter „hierarchischer“ Durchgriff auf die Rohstoffproduktion.

## Literatur

Chandler, A. D. 1977: *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business.* Cambridge (Mass.)

Francis, A. et al. (eds.): *Power, Efficiency and Institutions.* London

Edeling, Th./Jann, W./Wagner, D. (Hrsg.): *Reorganisationsstrategien in Wirtschaft und Verwaltung. Leitbilder und Leitdifferenzen.* Opladen

North, D. 1992: *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung.* Tübingen

Olson, M. 1985: *Aufstieg und Niedergang von Nationen.* Tübingen

Picot, A. 2000: *Die Transformation der Wirtschaft in der Informationsgesellschaft.* In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 24.02.2000, S. 29

Picot, A./Dietl, H. 1990: *Transaktionskostentheorie.* In: *WiSt* (1990), S. 178-184

Simon, H.A. 1981: *Entscheidungsverhalten in Organisationen.* Landsberg/Lech

Sydow, J. 1992: *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation.* Wiesbaden

*Tobacco Journal International, Yearbook 2001*

Weber, M. 1976: *Wirtschaft und Gesellschaft.* 5. Aufl. Tübingen

Williamson, O. E. 1975: *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications.* New York

Williamson, O. E. 1995: *The Economic Institutions of Capitalism.* New York

Williamson, O. E./Ouchi, W. G. 1983: *The Markets and Hierarchies Programme of Research.* In: Francis, A. et al. (eds.) 1983

Yergin, D./Stanislaw, J. 1999: *Staat oder Markt. Die Schlüsselfrage unseres Jahrhunderts.* Frankfurt/M.

Zündorf, Lutz 1998: *Von der Farm bis zur Fabrik. Vertikale Produktions- und Handelsstrukturen zwischen Industrie- und Entwicklungsländern am Beispiel der internationalen Tabakwirtschaft.* In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1998), S. 110-130

Zündorf, Lutz 2000a: Cash-Crop-Produktion und Vermarktung in der Peripherie. Das Beispiel der exportorientierten Tabakwirtschaft Zimbabwes. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeografie, 44 (2000), S. 41-49

Zündorf, Lutz 2000b: Internationale Arbeitsteilung und intersektorale Verknüpfung im Spektrum von Markt und Hierarchie – Das Beispiel der internationalen Tabakwirtschaft. Arbeitsbericht Nr. 230 des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Lüneburg 2000

Zündorf, Lutz 2001: „Interessenmanagement - Loyalität, Widerspruch und Abwanderung transnationaler Unternehmen. In: Edeling, Th./Jann, W./Wagner, D. (Hg.) 2001