

2 Theoretische Grundlagen

Das folgende Kapitel soll einen theoretischen Überblick über die Rotation und deren Einordnung in die Principal-Agent-Theorie geben sowie das Thema Objektivität von Internen Revisoren konkretisieren. Da die Thematik in der Literatur des externen Prüfungswesens²⁰ im Vergleich zu der des internen Prüfungswesens eine dominierende Rolle einnimmt, wird erstere in die Betrachtung mit einbezogen. Wegen der Bedeutung von Entscheidungen im Alltag und im Berufsleben wird auch auf die Entscheidungsliteratur Bezug genommen.

2.1 Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie (PAT) stellt die Leistungsbeziehung zwischen Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent) in einem Vertragsverhältnis dar.²¹ „*The relationship of agency is one of the oldest and commonest codified modes of social interaction.*“²² Nach Jensen/Meckling (1976) wird die PAT als ein Vertrag definiert, „...*under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.*“²³ Für Alparslan (2006) gibt es eine Vielzahl engerer und weiterer Definitionen der Principal-Agent-Theorie. Die oben genannte Definition nach Jensen/Meckling (1976), der sich der Autor der vorliegenden Arbeit anschließt, sieht er als eine im engeren Sinne an.²⁴

Zum besseren Verständnis der Theorie ist es notwendig, die Bestandteile der Definition näher zu betrachten. Pratt/Zeckenhauser (1985) definieren Agent (A) und Principal (P) folgendermaßen: „*The individual taking the action is called the agent. The affected party is the principal.*“²⁵ Wer von beiden dabei Principal oder Agent ist, könne nur situationsbezogen bestimmt werden.²⁶ Das Verhalten beider Akteure sei dabei durch die eigene Nutzenmaximierung charakterisiert.²⁷ Darüber hinaus geht die Principal-Agent-Theorie von unterschiedlichen Risikoniveaus zwischen Principal und Agent aus: Der Auftraggeber wird als risikoneutral und der Auftragnehmer als risikoscheu eingestuft.²⁸ Daraus können sich sowohl eine Informationsasymmetrie als auch Interessenkonflikte ergeben. Ein Unternehmen besteht aus einer Vielzahl von

²⁰ Vgl. Koch et al. (2012); Moore et al. (2006); Velte/Stiglbauer (2012); Geisler/Low (2007); Zilch (2010)

²¹ Vgl. Arrow (1985), S. 37.

²² Ross (1973), S. 134.

²³ Jensen/Meckling (1976), S. 308.

²⁴ Vgl. Alparslan (2006), S. 11.

²⁵ Pratt/Zeckenhauser (1985), S. 2.

²⁶ Vgl. Picot (1991), S. 150.

²⁷ Vgl. Pratt/Zeckenhauser (1985), S. 3.

²⁸ Vgl. Jost (2001), S.23.

Vertragsverhältnissen, d.h. einem Netzwerk an Vertragsbeziehungen. Aus diesen Beziehungen resultieren in der Regel Leistungs- und Gegenleistungspflichten,²⁹ wie in Abbildung 3 zu sehen ist.

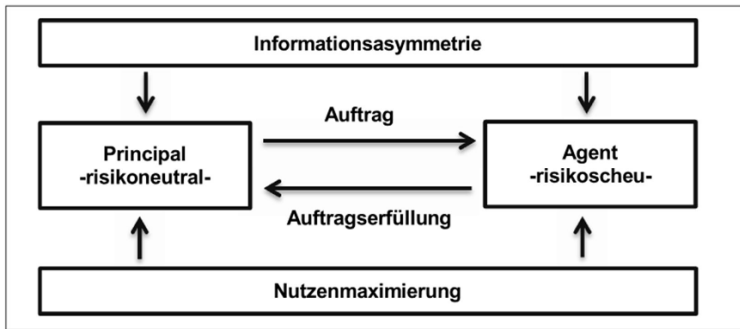


Abbildung 3: Grundmodell der Principal-Agent-Beziehung

Quelle: eigene Darstellung

Bei der Principal-Agent-Theorie wird zwischen der normativen und der positiven Agency-Theorie differenziert. In der normativen Theorie werden die entscheidungslogischen und formalanalytischen Ansätze beleuchtet,³⁰ und dabei vertragliche Regelungen des Beauftragten und dessen Handeln im Sinn des Principals hinterfragt. Während die normative Agency-Theorie durch das Problem der Verhaltenssteuerung charakterisiert wird,³¹ ist die positive Agency-Theorie empirisch ausgerichtet,³² d.h. man versucht die institutionelle Gestaltung von Auftragsbeziehungen zu analysieren.³³ Der normative Ansatz wird unterteilt in die ökonomische und die finanzielle Agency-Theorie. Letztere untersucht die Anreizmechanismen und deren Auswirkungen auf die Vertragsgestaltung und greift zudem Probleme der Risikoallokation in der Finanzierungsbeziehung auf. Die ökonomische Agency-Theorie ist gekennzeichnet durch die Analyse optimaler Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des Arbeitsvertrages, um die Zielsetzungen, Risikoeinstellungen und Informationsvorsprünge des Agenten so zu beeinflussen, dass dieser im Sinne des Principals handelt.³⁴

²⁹ Vgl. Alparslan (2006), S. 12.

³⁰ Vgl. Jensen (1983), S. 319. und S. 334 f.; Breid (1995), S. 822; Küpper et al. (2013), S. 101.

³¹ Vgl. Küpper et al. (2013), S. 101.

³² Vgl. Jensen (1983), S. 319. und S. 334 f.; Breid (1995), S. 822; Küpper et al. (2013), S. 101.

³³ Vgl. Küpper et al. (2013), S. 101.

³⁴ Vgl. Breid (1995), S. 823.

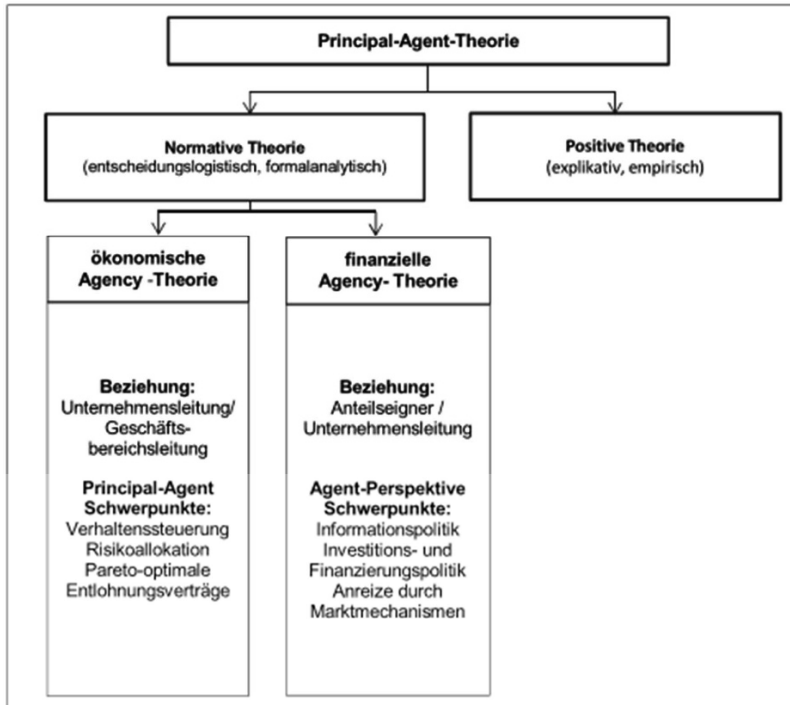


Abbildung 4: Abgrenzung der Principal-Agent-Theorie

Quelle: Breid (1995), S. 822

2.1.1 Probleme in der Principal-Agent-Beziehung

Probleme in der Principal-Agent-Beziehung können durch Informationsasymmetrie und durch begrenzte Rationalität entstehen. In einem Unternehmen verfolgen nicht alle Handlungsträger gleiche Ziele. Dadurch entstehen Zielkonflikte, die durch unterschiedliche Informationsstände verstärkt werden. In einem internationalen Unternehmen werden bei größerer Dezentralisierung die Asymmetrie von Informationen und Interessenkonflikte noch verstärkt. In der Regel besitzt der Agent in der Principal-Agent-Beziehung einen Informationsvorsprung im Entscheidungsprozess. Hinzu kommt das unvollkommene Wissen des Principals hinsichtlich des Agenten und dessen Eigenschaften. Daraus resultieren Risiken, die sowohl für den Principal als auch für den Agenten relevant sind.

Die Principal-Agent-Theorie geht von einer Nutzenmaximierung beider Vertragsparteien aus, die beispielsweise in einem arbeitsvertraglichen Verhältnis zwischen

Principal und Agent gegeben ist. Beide Parteien verfolgen das Ziel einer hohen Abdeckung ihrer persönlichen Bedürfnisse, was zu Interessenkonflikten zwischen Principal und Agent führen kann. Der Principal kann a priori nicht davon ausgehen, dass der Agent die ihm übertragenen Aufgaben zur vollen Zufriedenheit erfüllt. Auch eine Bonuszahlung kann an diesem Zustand wenig ändern, da sich eine Verifizierbarkeit schwierig gestaltet. Anders sieht es aus, wenn der Agent sich mit seiner Aufgabe voll identifizieren kann. In diesem Fall muss der Principal nicht befürchten, eine mangelhafte Leistung zu erhalten.

Um die Steuerbarkeit in größeren Unternehmen sicherzustellen, werden im Rahmen eines arbeitsvertraglichen Verhältnisses zwischen Principal und Agent Rechte und Pflichten festgelegt. Da nicht alle Entscheidungen vom Principal getroffen werden können, erfolgt eine Weitergabe von Entscheidungsbefugnissen in unterschiedlichen Facetten. Nach Picot (1993a) handelt es sich bei der Delegation im engeren Sinne um eine Weitergabe von Entscheidungs-rechten. Durch die Delegation entstehe ein Informationsgefälle, da der Principal nur begrenzt Einblick in die Eigenschaften des Agenten habe und seine Tätigkeiten nicht vollständig überwachen könne. Kräkel/Sliwka (2001) merken hierzu an, dass eine Delegation einerseits eine Spezialisierung von Agenten zulasse, andererseits für die Agenten größere Spielräume zur Folge habe, die opportunistisches Verhalten gegenüber dem Principal begünstigen. Ein Verzicht auf eine Delegation wäre jedoch wegen der Zunahme komplexer Sachverhalte und des begrenzten zeitlichen Budgets des Principals kaum denkbar. Zudem seien Informationen an dezentralen Unternehmensstandorten besser verfügbar, was im Sinne der Entscheidungsfindung vorteilhaft sein könne.³⁵

Allerdings kann in größeren Unternehmen die Entsendung eines Mitarbeiters (Agent) an einen dezentralen Standort eine Trennung zwischen disziplinarischer und fachlicher Zuordnung zur Folge haben. In diesem Fall sieht sich der Auftragnehmer einem zweiten Auftraggeber gegenüber. Die Folge ist eine Multi-Principal-Agent-Beziehung, die Abbildung 5 verdeutlichen soll.

³⁵ Vgl. Kräkel/Sliwka (2001), S. 331 f.

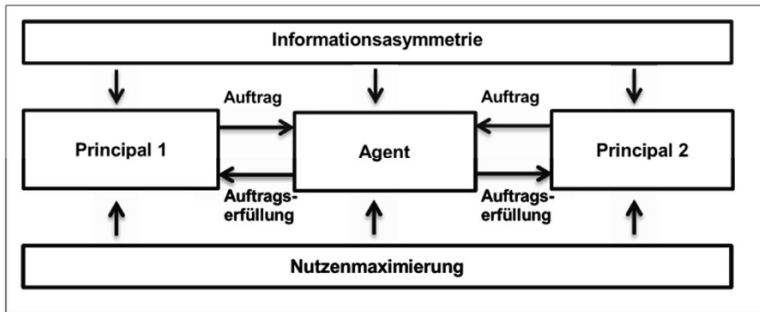


Abbildung 5: Multi-Principal-Agent-Beziehung

Quelle: eigene Darstellung

Im Unterschied zur Principal-Agent-Beziehung gibt es bei der Multi-Principal-Agent-Beziehung einen zweiten Principal, der sich mit seinen individuellen Eigenschaften in die „Beziehung“ mit einbringt. Hieraus können sich Probleme nicht nur zwischen dem Principal und dem Agenten, sondern auch zwischen den beiden Auftraggebern ergeben.

In der Principal-Agent-Theorie werden Agency-Konflikte unterschiedlich klassifiziert. Konflikte zwischen Principal und Agent werden in der Literatur als Agency-Konflikte Typ 1, Principal-Principal-Konflikte als Agency-Konflikt Typ 2 bezeichnet.³⁶

2.1.1.1 Interessenkonflikte

Die Principal-Agent-Theorie unterscheidet verschiedene Interessenkonflikte zwischen Principal und Agent. Jost (2001) sieht folgende sich aus Typ 1 ergebende Konflikte:

- Der Principal ist daran interessiert, dass der Agent seine Leistung möglichst gut erfüllt, um einen größtmöglichen Gewinn zu erwirtschaften. An diesem Gewinn wird der Agent in Form der Arbeitsentlohnung beteiligt. Andererseits will der Principal seinen Nutzen maximieren, indem er die Entlohnung des Agenten möglichst gering hält.
- Der Agent hingegen verfolgt das Ziel, seine Entlohnung unter Berücksichtigung der Arbeitskosten bei möglichst geringem Arbeitseinsatz zu maximieren.³⁷

Wegen dieser Interessenkonflikte müsse der Principal bestrebt sein, mit dem Agenten ein vertragliches Verhältnis einzugehen, damit das strategische Handeln mit den Zielen des Agenten konform ist. Eine Möglichkeit könnte der Anreiz durch variable

³⁶ Vgl. Carney et al. (2010), S. 486 f.

³⁷ Vgl. Jost (2001), S. 16. f.

Entgeltbestandteile sein, die so gestaltet sind, dass Entscheidungen des Agenten im Hinblick auf den Grad der Aufgabenerfüllung beeinflusst werden.³⁸ Ziel sei ein Interessenausgleich zwischen Agent und Principal (Anreizkompatibilitätsbedingung³⁹). Der Agent sei nur dann zur Vertragsannahme bereit, wenn der erwartete Nutzen mindestens so groß ist wie in einer alternativen Beziehung (Reservationsnutzen). Das Anreiz- bzw. Entlohnungsmodell müsse ein Mindestnutzenniveau enthalten, damit der Agent zur Teilnahme bereit ist (Teilnahmebedingung).⁴⁰ Der Principal stehe vor der Hausforderung, dem Agenten einen Vertrag unter Berücksichtigung der Teilnahme- und Anreizkompatibilitätsbedingung anzubieten.⁴¹

Interessenkonflikte können sich durch einen weiteren Auftraggeber noch verschärfen, wenn dem Agent zwei Principals mit unterschiedlichen Interessen gegenüberstehen.⁴² Diese Fallkonstellation wird als „Serving-Two-Masters“-Problem bezeichnet, bei dem der Auftragnehmer einem Geflecht von verschiedenen Interessen ausgesetzt ist.⁴³

Im Vergleich zum Grundmodell der Principal-Agent-Theorie birgt das Multi-Principal-Agent-Modell ein höheres Konfliktpotential. Jeder Principal ist durch seine individuelle Interessenlage charakterisiert, die der Agent zu berücksichtigen hat. Eine völlige Zielerreichung ist jedoch nicht immer möglich, da auch gegenläufige Ziele denkbar sind. In diesem Fall steckt der Agent in einem Dilemma. Er wird darauf bedacht sein, die Interessen beider Auftraggeber zu befriedigen, was nur schwierig zu realisieren sein wird. Im Rahmen des Multi-Principal-Agent-Modells kann sich noch ein weiteres Problem ergeben, nämlich ein Agency-Konflikt Typ 2 zwischen Principal und Principal, wenn sich ein möglicher Konflikt zwischen Principal 1 und Agent bzw. Principal 2 und Agent wegen unterschiedlicher Ziele nicht lösen lässt.

2.1.1.2 Informationsasymmetrie

Theoretisch ist eine gleiche und vollständige Informationsbasis für Principal und Agent möglich. Die Realität weicht jedoch vom Idealzustand ab.⁴⁴ Die Principal-Agent-Theorie ist durch den unterschiedlichen Informationsstand zwischen Principal und Agent gekennzeichnet.⁴⁵ Es besteht die Gefahr, dass der Principal nicht genau weiß, was der Auftragnehmer gemacht hat und ob er sich vereinbarungsgemäß verhalten hat.⁴⁶ Man spricht in diesem Fall von Informationsasymmetrie,⁴⁷ die neben den Interessenkonflikten und den unterschiedlichen Risikoeinstellungen das Grundmodell

³⁸ Vgl. ebda., S. 17.

³⁹ Vgl. ebda., S. 19.

⁴⁰ Vgl. ebda., S. 19.

⁴¹ Vgl. ebda., S. 20.

⁴² Vgl. Shapiro (2005), S. 278.

⁴³ Vgl. Donovan (1990), S. 371.

⁴⁴ Vgl. Pratt/Zeckhauser (1985), S. 2; Picot (1993b), S. 319.

⁴⁵ Vgl. Pratt/Zeckhauser (1985), S. 4; Eisenhardt (1989), S. 61 ff.

⁴⁶ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 61 ff.

⁴⁷ Vgl. Müller (2006), S. 83; Jost (2001), S. 21.

der Principal-Agent-Theorie prägt.⁴⁸ Die auftretenden Abweichungen vom Idealzustand werden als Agency-Kosten angesehen.⁴⁹ Jensen/Meckling (1976) definieren die Agency-Kosten als die Summe aus den Überwachungskosten des Principals, den Garantieleistungskosten des Agenten sowie den Residualverlusten.⁵⁰ Um die Informationsasymmetrie zu analysieren, ist es notwendig, die Interaktion zwischen Principal und Agent im Zeitverlauf näher zu betrachten.

Beim zeitlichen Referenzmodell (vgl. Abbildung 6) wird angenommen, dass Principal und Agent den gleichen Informationsstand haben, also Informationssymmetrie besteht. Da aber beide Parteien keine perfekten Informationen besitzen, werden zum Zeitpunkt $t=4$ zufällige Einflussgrößen auf die Aufgabendurchführung als exogene Einflussfaktoren berücksichtigt.⁵¹

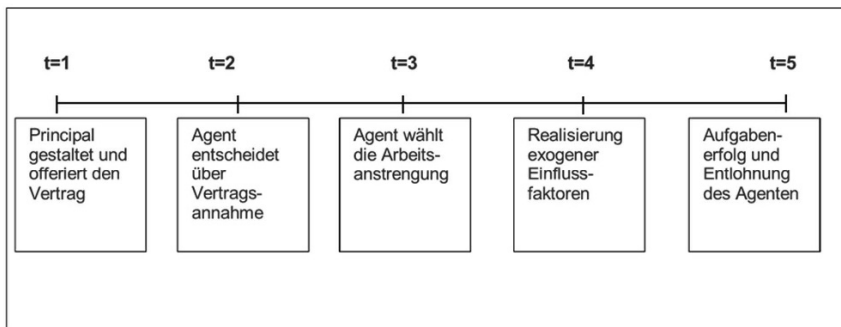


Abbildung 6: Interaktion Principal und Agent ohne Informationsasymmetrie

Quelle: in Anlehnung an Jost (2001), S. 24.

Kann der Principal das Verhalten des Agenten nicht beobachten, tritt eine Informationsasymmetrie ein, deren verschiedene Fallkonstellationen näher betrachtet werden.

Grundsätzlich sind vier verschiedene Fallkonstellationen möglich. Je nach Entstehungszeitpunkt wird zwischen *hidden characteristics*, *hidden information*, *hidden action* und *hidden intention*⁵² unterschieden. Als *hidden characteristics* bezeichnet man unveränderbare Eigenschaften des Agenten, die sich auf ihn selbst oder seine Arbeit beziehen und die der Principal vor Vertragsabschluss nicht kennt.⁵³ In der Situation von *hidden information* kann der Principal das Verhalten des Agenten zwar

⁴⁸ Vgl. Jost (2001), S. 23.

⁴⁹ Vgl. Picot (1993b), S. 319 ff.

⁵⁰ Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308.

⁵¹ Vgl. Jost (2001), S. 24.

⁵² Zur weiteren Erläuterung der Begrifflichkeit „hidden action“ siehe hierzu Arrow (1985), S. 37 ff.

⁵³ Vgl. Picot (1993b), S. 321.; Wiemann (2011), S. 18.

beobachten, aber nicht unmittelbar beurteilen.⁵⁴ Kann der Principal das Verhalten des Agenten nach Vertragsabschluss aufgrund mangelnder Fachkenntnis nicht beurteilen oder aus praktischen Gründen nicht beobachten, spricht man von *hidden action*.⁵⁵ *Hidden intention* bezeichnet die Ungewissheit, wie sich der Agent im Laufe der Principal-Agent-Beziehung verhält.⁵⁶ Die daraus resultierenden Probleme und Gefahren sowie mögliche Lösungen sind in Anlehnung an Küpper et al. (2013) in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1: Formen und Probleme der Principal-Agent-Theorie

Vergleichs-kriterium	hidden characteristics	hidden information	hidden action	hidden intention
Entstehungszeitpunkt	vor Vertragsabschluss	nach Vertragsabschluss vor Entscheidung	nach Vertragsabschluss nach Entscheidung	nach Vertragsabschluss
Entstehungsursache	ex-ante verborgene Eigenschaften	nicht beobachtbarer Informationsstand des Agenten	nicht beobachtbare Aktivitäten des Agenten	nicht beobachtbare Ziele
Problem	Eingehen einer Vertragsbeziehung	Ergebnisbeurteilung	Verhaltens-/Leistungsbeurteilung	irreversibles Eingehen eines Vertragsverhältnisses
resultierende Gefahr	adverse selection	moral hazard	moral hazard, shirking	hold up
Lösungen	signalling screening self selection	Anreizsysteme, Kontrollsysteme, self selection	Anreizsysteme, Kontrollsysteme	Kontrollsysteme

Quelle: in Anlehnung an Küpper (2001), S. 48.

Hidden characteristics

Unter *hidden characteristics* versteht man „versteckte Eigenschaften“, die zwischen Principal und Agent vor Vertragsabschluss bestehen.⁵⁷ Für den Principal ist es zwar möglich, das Verhalten des Agenten zu beobachten, aber wegen nicht beobachtbarer Eigenschaften des Agenten kann die Aufgabendurchführung nicht genau eingeschätzt werden.⁵⁸ Den zeitlichen Verlauf der Informationsasymmetrie unter Berücksichtigung unbeobachtbarer Effekte verdeutlicht Abbildung 7.

⁵⁴ Vgl. Jost (2001), S. 30.

⁵⁵ Vgl. Picot (1993b), S. 322.

⁵⁶ Vgl. ebda., S. 323.

⁵⁷ Vgl. Küpper (2001), S. 48.

⁵⁸ Vgl. Jost (2001), S. 27.

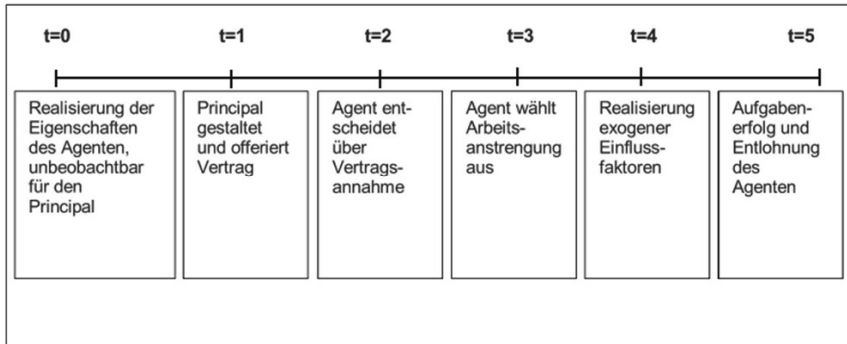


Abbildung 7: Principal-Agent-Beziehung bei unbeobachtbaren Eigenschaften des Agenten

Quelle: in Anlehnung an Jost (2001), S. 28

Es wird angenommen, dass der Agent vor der Vertragsgestaltung und dem Vertragsangebot zum Zeitpunkt $t=0$ für den Principal nicht beobachtbare Eigenschaften besitzt.⁵⁹ Alparslan (2006) nennt als mögliche Eigenschaften des Agenten die persönliche Präferenz und sein Leistungsvermögen, den Reservationsnutzen sowie sein Expertenurteil.⁶⁰ Nach der Vertragsofferte entscheidet der Agent über eine Vertragsannahme und legt danach seine Arbeitsanstrengung fest.

Hidden information

Im Vergleich zu *hidden characteristics* entsteht bei *hidden information* die Informationsasymmetrie erst nach Vertragsabschluss zwischen Principal und Agent.⁶¹ Zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses haben beide Akteure noch einen Informationsgleichstand, der sich im Zeitverlauf zu Gunsten des Agenten ändert. Damit erhält der Agent einen Informationsvorsprung gegenüber dem Principal.⁶² Der zeitliche Verlauf stellt sich nach Jost (2001) wie folgt dar:

⁵⁹ Vgl. Jost (2001), S. 28; Wiemann (2011), S. 17;

⁶⁰ Vgl. Alparslan (2006), S. 22.

⁶¹ Vgl. Küpper (2001), S. 48.

⁶² Vgl. Petersen (1989), S. 32; Küpper (2001), S. 48; Jost (2001), S. 30.

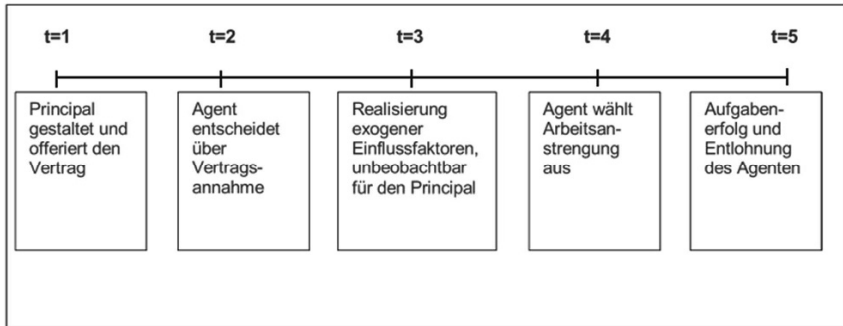


Abbildung 8: Principal-Agent-Beziehung unter Berücksichtigung unbeobachtbarer Informationen
 Quelle: in Anlehnung an Jost (2001), S. 30.

Der Principal gestaltet einen Vertrag und legt ihn dem Agenten vor, der über die Vertragsannahme entscheidet. Im Zeitverlauf verändert sich der Informationsstand, da der Principal exogene Einflussfaktoren nicht beobachten kann.⁶³ So kann eine Informationsasymmetrie entstehen. Exogene Einflüsse können private Informationen des Agenten sein, die der Principal nicht einsehen kann.⁶⁴ Fehlt dem Principal der Sachverstand, das Arbeitsergebnis des Agenten zu beurteilen, kann dies zu einer weiteren Störgröße führen.⁶⁵ Der Agent wählt im Zeitraum t=4 seine Arbeitsanstrengung aus und wird mit Vertragsannahme seinem Arbeitserfolg entsprechend entlohnt. Ein Beispiel soll die aus der Beziehung resultierenden Probleme verdeutlichen. Der Agent hat im Rahmen seiner Aufgabendurchführung Informationen erhalten, von denen der Principal keine Kenntnis hat.⁶⁶ Aufgrund der persönlichen Nutzenmaximierung gibt der Agent nur Informationen an den Principal weiter, die für ihn vorteilhaft sind. Diese Gefahr wird als „moral hazard“ bezeichnet.⁶⁷

Hidden action

In den meisten Fällen der Principal-Agent-Beziehung liegt der Fokus auf *hidden action*,⁶⁸ die dadurch charakterisiert ist, dass der Principal nach Vertragsabschluss die Ergebnisse, aber nicht die Aktivitäten des Agenten beobachten kann.⁶⁹ Insbesondere kann der Principal nach Jost (2001) die Arbeitsanstrengung des Agenten aufgrund exogener Einflüsse nicht abschätzen. Die Aufgabendurchführung könne nicht

⁶³ Vgl. Alparslan (2006), S. 23.

⁶⁴ Vgl. Jost (2001), S. 30.

⁶⁵ Vgl. Picot (1991), S. 152.

⁶⁶ Vgl. Jost (2001), S. 31.

⁶⁷ Vgl. Küpper (2001), S. 49; Arrow (1985), S. 39; Alchian/Woodward (1988), S. 68; Petersen (1989), S. 31; Kiener (1990), S. 24. f.

⁶⁸ Vgl. Breid (1995), S. 824; Arrow (1984), S. 3; Wenger/Terberger (1988), S. 507.

⁶⁹ Vgl. Picot (1991), S. 151 und (1993b), S. 322; Breid (1995), S. 824; Jost (2001), S. 25; Wiemann (2011), S. 17.

eindeutig dem Verhalten des Agenten zugerechnet werden.⁷⁰ Die Interaktion zwischen Principal und Agent unter Berücksichtigung unbeobachtbarer Effekte veranschaulicht Abbildung 9:

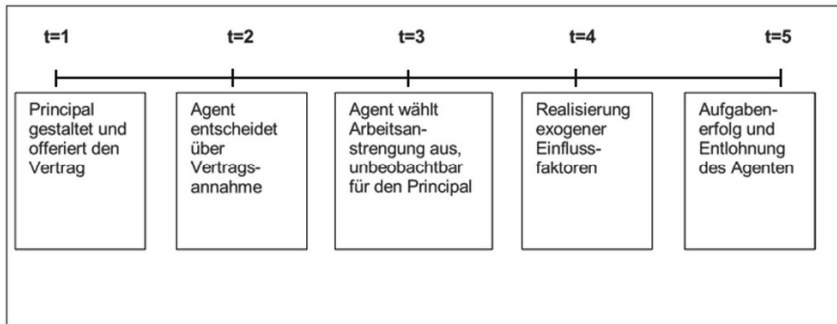


Abbildung 9: Principal-Agent-Beziehung unter Berücksichtigung unbeobachtbarer Effekte
Quelle: in Anlehnung an Jost (2001), S. 26.

In der dargestellten Fallkonstellation legt der Agent nach Vertragsannahme seine Arbeitsanstrengung fest, die für den Principal nicht einsehbar ist. Ein schlechtes Arbeitsergebnis könnte der Agent mit dem Eintritt ungünstiger nicht beobachtbarer Einflussfaktoren begründen.⁷¹ Für den Agenten besteht die Möglichkeit seinen Informationsvorsprung zu nutzen, um eigene Interessen zu verfolgen, die nicht mit denen des Principals einhergehen.⁷² Diese Situation tritt insbesondere dann ein, wenn dem Principal entweder die notwendige Fachkenntnis fehlt, um die Aktivitäten des Agenten zu beurteilen, oder wenn er aus praktischen Gründen nicht in der Lage ist, dessen Handeln zu beurteilen.⁷³

Hidden intention

Im Fall von *hidden intention* verfolgt der Agent gegenüber dem Principal „versteckte“ Ziele. Nach Vertragsabschluss weiß der Principal nicht, wie sich der Agent im Lauf der Vertragsbeziehung verhält.⁷⁴ Der Agent könnte die Situation ausnutzen und versuchen nachzuverhandeln.⁷⁵ Die Gefahr, die daraus resultiert, wird als *hold up* bezeichnet. Im Rahmen des Principal-Agent-Modells spielt *hidden intention* aufgrund

⁷⁰ Vgl. Jost (2001), S. 26.

⁷¹ Vgl. ebda., S. 26.

⁷² Vgl. Kah (1994), S. 23.

⁷³ Vgl. Picot (1991), S. 151 und (1993b), S. 322; Breid (1995), S. 824.

⁷⁴ Vgl. Picot (1993b), S. 323.

⁷⁵ Vgl. Goldberg (1980), S. 339; Küpper (2001), S. 49.

der Abgrenzungsschwierigkeiten zu den anderen Arten der Informationsasymmetrie eine untergeordnete Rolle.⁷⁶

2.1.2 Gefahren der Informationsasymmetrie

Aus den Formen der Informationsasymmetrie und ihrer Entstehungszeitpunkte resultieren die Gefahren von *adverse selection*, *moral hazard*, *shirking* oder *hold up*.

Adverse selection

Aus der beschriebenen Informationsasymmetrie resultiert die Gefahr von *adverse selection*⁷⁷, der Auswahl unerwünschter Vertragspartner, wenn der Principal Eigenschaften seines Agenten vor Vertragsabschluss nicht kennt und unterdurchschnittliche Eigenschaften ihm gegenüber verheimlicht werden.⁷⁸ *Adverse selection* tritt vor allem im Versicherungswesen, Gebrauchtwagenhandel, Arbeitsmarkt, Informationsmarkt und Kreditwesen auf.⁷⁹ Nach Akerlof (1970) komme es in diesem Fall zu einer Negativauswahl, die er an einem Beispiel aus dem Gebrauchtwagenhandel, auf dem „gute“ und „schlechte“ Autos gehandelt werden, verdeutlicht. Der Käufer kenne lediglich die durchschnittliche Qualität der Gebrauchtwagen, die Qualität jedes einzelnen Wagens sei für ihn nicht beurteilbar, während dem Verkäufer die Qualität jedes Gebrauchtwagens genauer bekannt sei. Der Agent werde sich wegen des Preises für einen Gebrauchtwagen mit durchschnittlicher oder schlechterer Qualität entscheiden. Als Folge würden sich Anbieter mit guten Gebrauchtwagen vom Markt zurückziehen. So komme es zu einem weiteren Qualitätsverlust, da sich die schlechteren Gebrauchtwagen am Markt durchsetzen würden.⁸⁰

Moral hazard

Im Vergleich zur *adverse selection* tritt *moral hazard* während der Principal-Agent-Beziehung nach Vertragsabschluss auf. Die Eigenschaften des Agenten kann der Auftraggeber entweder nicht beobachten oder fachlich nicht beurteilen.⁸¹ Auch könnten nicht beobachtbare exogene Einflüsse das Ergebnis der Dienstleistung beeinflussen. Der Principal kann nicht per se vom Arbeitsergebnis auf die Leistung des Agenten schließen. Es besteht die Gefahr, dass der Agent diesen Spielraum zu seinen Gunsten auszunutzen versucht.⁸²

Als Beispiel beschreiben Picot et al. (2008) eine Vorgesetzten-Angestellten-Beziehung. Die Handlungen des Angestellten können durch den Vorgesetzten nicht

⁷⁶ Vgl. Bred (1995), S. 825.

⁷⁷ Vgl. Akerlof (1970), S. 493; Küpper (2001), S. 48; Richter/Furubotn (2010), S. 163 ff.

⁷⁸ Vgl. ebda., S. 74.

⁷⁹ Vgl. Picot et al. (2008), S. 80.

⁸⁰ Vgl. Akerlof (1970), S. 489.

⁸¹ Vgl. Hölmstrom (1979), S. 74; Mirrlees (1999), S. 3; Picot et al. (2008), S. 75.

⁸² Vgl. Picot et al. (2008), S. 75; Alparslan (2006), S. 27. Richter/Furubotn (2010), S. 220.

lückenlos überwacht werden. Zudem könne es zu einem Beurteilungsproblem kommen, wenn der Vorgesetzte die Handlung zwar beobachten, jedoch keine Bewertung vornehmen kann,⁸³ da der Agent über ein anderes Fachwissen verfügt als der Principal. Diese aus der Informationsasymmetrie resultierende Gefahr wird als „moral hazard“ bezeichnet.

Shirking

Bei der Gefahr des *shirking* liegt eine identische Principal-Agent-Beziehung wie bei *moral hazard* vor. Der Agent versucht sich vor seiner Arbeit zu „drücken“ (engl. *shirk*). Der Principal ist nicht imstande, das Handeln des Agenten und die Stärke seiner Arbeitsmotivation vollständig zu beurteilen. Möglicherweise könnte der Agent mehr leisten, aber er nutzt das Informationsdefizit des Principals bewusst zu seinen Gunsten aus.⁸⁴

Hold up

Während den beschriebenen Fallkonstellationen eine Informationsasymmetrie zwischen den Vertragsparteien zugrunde liegt, geht es bei *hold up* um eine Beziehung zwischen den Vertragsparteien und Dritten. Wenn die Vertragsparteien beim Gegenüber Opportunismus beobachten, können sie dieses Verhalten aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses nicht verhindern.⁸⁵ Nach Küpper et al. (2013) erbringt der Principal mit dem Vertragsschluss eine oder mehrere Leistungen, die der Agent zu seinen Gunsten nutzen kann. Verdeutlicht wird dies am Beispiel eines Angestellten, der sich auf Kosten des Principals einarbeiten lässt und damit Kenntnisse über das Unternehmen erlangt, die er zu einer Nachverhandlung nutzt, um seine Situation zu verbessern.⁸⁶

2.1.3 Instrumente zur Verringerung der Gefahren

Für die oben erwähnten Konstellationen der Gefahren der Informationsasymmetrie gibt es verschiedene Lösungsansätze. Ausgehend vom Grundmodell der Principal-Agent-Beziehung werden verschiedene Instrumente zur Lösung der möglichen Gefahren thematisiert.

Signalling

Eine Möglichkeit, im Rahmen der Principal-Agent-Beziehung die Gefahr der *adverse selection* zu minimieren, besteht in der Verringerung des Informationsgefälles zwischen den beiden Akteuren. Mithilfe von *signalling* kann sich ein Agent mit hoher Leistungsqualität von anderen absetzen, indem er den Principal im Vorfeld der

⁸³ Vgl. Picot et al. (2008), S. 75.

⁸⁴ Vgl. Küpper (2001), S. 49.

⁸⁵ Vgl. Picot et al. (2008), S. 75.

⁸⁶ Vgl. Küpper et al. (2013), S. 104.

Vertragsvereinbarung durch Vorlage von Zeugnissen, Referenzen und anderen privaten Informationen davon überzeugt, dass er die gewünschten Leistungsmerkmale besitzt.⁸⁷

Screening

„Unter Screening versteht man die vertraglichen und nicht-vertraglichen Lösungsansätze, die der Prinzipal ergreift, um sein Informationsdefizit bezüglich der Eigenschaften des Agenten vor Vertragsabschluss abzubauen.“⁸⁸ Screening kann beispielsweise durch Qualitätsprüfungen oder Leistungstests erfolgen.⁸⁹ Auch Probefahrten bei Gebrauchtwagen oder eine Überprüfung der Kreditwürdigkeit des Agenten sieht Picot et al. (2008) als Lösungsbeispiele an.⁹⁰ Um eine Verminderung der adverse selection zu erreichen, wird nach Jost (2001) der Principal versuchen, dem Agenten einen geeigneten Vertrag anzubieten unter der Annahme, dass unterschiedliche Agenten-Typen unterschiedliche Entscheidungen treffen.

Self selection

Im Rahmen von *self selection* bietet der Principal dem Agenten mehrere Vertragsoptionen an.⁹¹ Laut Picot (1993b) und Alparslan (2006) wird der Agent nach seinen Qualitätsmerkmalen den Vertrag mit dem größten Nutzen auswählen. Dabei werden die Eigenschaften des Agenten dem Principal offen gelegt. Als Beispiel nennt Picot (1993b) einen Versicherungsgeber, der einen Versicherungsvertrag unter Berücksichtigung unterschiedlicher Vertragsbedingungen, wie zum Beispiel Selbstbeteiligung, anbietet.⁹²

Anreizsystem

Die mangelnde Beurteilbarkeit der Arbeitsanstrengungen des Agenten durch den Principal macht ein Anreizsystem erforderlich.⁹³ Ein möglicher extrinsischer Anreiz könnte die Einbindung des Agenten durch eine Ergebnisbeteiligung sein.⁹⁴ Je höher der Anreiz für den Agenten ist, desto größer ist seine Motivation, im Sinne des Principals zu handeln, und desto geringer sind mögliche Interessenkonflikte. Deshalb wird die Entscheidungsalternative gewählt, die zu einer größeren Arbeitsintensität führt. Der Agent hat durch die Ergebnisbeteiligung einen größeren Anreiz ein besseres Ergebnis zu erreichen und eine externe Einflussgröße wirkt sich weniger auf sein

⁸⁷ Vgl. Picot (2008), S. 78.

⁸⁸ Alparslan (2006), S. 29.

⁸⁹ Vgl. Alparslan (2006), S. 29.

⁹⁰ Vgl. Jost (2001), S. 28. f.; Picot et al. (2008), S. 78; Richter/Furubotn (2010), S. 259.

⁹¹ Vgl. Alparslan (2006), S. 30.

⁹² Vgl. Picot (1993b), S. 322.

⁹³ Vgl. Breid (1995), S. 826.

⁹⁴ Vgl. Picot (1993b), S. 322.

Leistungsverhalten aus. Diese Lösungsmöglichkeit ist sowohl auf *hidden action* als auch *hidden information* anwendbar.⁹⁵

Kontrollsystem

Der Einsatz von Anreizsystemen macht eine Kontrolle des Agenten nicht überflüssig. Durch eine wirksame Kontrolle können Fehlentscheidungen vermieden und die Effizienz des Anreizsystems überwacht werden.⁹⁶ Der Principal kann im Fall von *hidden action* eine Vertragskonstellation wählen, die seinen Vorstellungen entspricht, und dann die Einhaltung seiner Vorstellungen überwachen und, falls notwendig, Sanktionen vornehmen.⁹⁷ Picot et al. (2008) weist auf die bekannte Tatsache hin, dass Kontrolle bei gut strukturierten, stabilen, homogenen, häufig identisch wiederholten Aufgaben gut funktioniert. In einem dynamischen Umfeld mit einer heterogenen Aufgabensituation sei dagegen eine wirksame Kontrolle als schwierig einzustufen.⁹⁸ Bei *moral hazard* sieht Alparslan (2006) die Effizienz von Kontrollen als gering an.⁹⁹

2.2 Entscheidungen unter begrenzter Rationalität

Nach Picot et al. (2008) sowie Ebers/Gotsch (2002) wird in der Principal-Agent-Theorie eine unvollständige Information angenommen.¹⁰⁰ Das Modell des *homo oeconomicus* als Idealtypus ist heute aufgrund der beschränkten Rationalität auf dem Rückzug.¹⁰¹ Simon (1955) äußerte bereits vor sechzig Jahren Kritik an der Principal-Agent-Theorie: *“Broadly stated, the task is to replace the global rationality of economic man with a kind of rational behavior that is compatible with the access to information and the computational capacities that are actually possessed by organisms, including man, in the kinds of environments in which such organisms exist.”*¹⁰² Er geht davon aus, dass der Wille rational zu handeln zwar vorhanden, aber eine vollständige Information als Entscheidungsgrundlage nicht gegeben sei.¹⁰³

Entscheidungen, die als Wahloption zwischen mindestens zwei Handlungsoptionen angesehen werden können, würden daher unter Risiko oder unter Unsicherheit getroffen. In beiden Fällen komme es bei einer Entscheidung zu einem Verlust.¹⁰⁴ Bei näherer Betrachtung erkennt man, dass dies nicht ungewöhnlich ist, sondern Bestand-

⁹⁵ Vgl. Alparslan (2006), S. 32.

⁹⁶ Vgl. Breid (1995), S. 844.

⁹⁷ Vgl. Alparslan (2006), S. 33.

⁹⁸ Vgl. Picot et al. (2008), S. 364.

⁹⁹ Vgl. Alparslan (2006), S. 33.

¹⁰⁰ Vgl. Picot et al. (2008), S. 74. und S. 142 sowie Ebers/Gotsch (2006), S. 249.

¹⁰¹ Vgl. Baumann (2008), S. 556.

¹⁰² Simon (1955), S. 99.

¹⁰³ Vgl. Picot et al. (2008), S. 58.

¹⁰⁴ Vgl. Huber (2004), S. 1.

teil unserer alltäglichen Entscheidungen. Bei einer Entscheidung zwischen Alternativen lässt sich das Ergebnis nicht mit gänzlicher Wahrscheinlichkeit vorhersagen.¹⁰⁵

2.2.1 Heuristiken als Entscheidungshilfe

Der Psychologe und Nobelpreisträger Daniel Kahneman und sein Kollege Amos Tversky haben das Entscheidungsverhalten analysiert und als Ergebnis konstatiert, dass intuitive Entscheidungen mittels Heuristiken¹⁰⁶ im Vergleich zum rational denkenden Menschen (*homo oeconomicus*) die Regel sind.¹⁰⁷ Oft werden Entscheidungen mittels einfacher Daumenregeln getroffen, um komplexe Themen zu vereinfachen.¹⁰⁸ Kahneman ist der Ansicht, dass Menschen bei Entscheidungen nach dem Gesetz der geringsten Anstrengung vorgehen. Die beschriebene Vorgehensweise berge jedoch Risiken, da es bei der Entscheidungsfindung zu systematischen Entscheidungsfehlern (Biases) kommen könne.¹⁰⁹

Kahneman unterscheidet in seinen Ausführungen zwischen einer schnellen Denkweise (System I) und einer langsamen (System II).¹¹⁰ System I umfasst intuitive Entscheidungen, System II kontrollierte Entscheidungen. System I ist dadurch charakterisiert, dass es automatisch, schnell, weitgehend mühelos und intuitiv arbeitet, während System II eine mentale Verarbeitung vornimmt.¹¹¹ System II wird vor allem dann mobilisiert, wenn System I keine Entscheidungen treffen kann. Es kontrolliert dabei System I, indem es ihm kontinuierlich neue Vorschläge unterbreitet.¹¹² Die Leistungsfähigkeit von System I wird dabei von Heuristiken beeinflusst.¹¹³

Gigerenzer steht den Ergebnissen von Kahneman und Tversky kritisch gegenüber. Er widerlegt die drei Thesen, dass Entscheidungen mittels Heuristiken im Vergleich zu rationalen Entscheidungen grundsätzlich immer schlechter sind, Heuristiken auf Grund möglicher geistiger Grenzen eingesetzt werden sowie dass Entscheidungen bei maximaler Informationsbasis und mehr investierter Zeit immer besser sind. Oft könnten einfache Heuristiken besser sein als komplexe Berechnungsprozeduren. Nach seiner Ansicht werden Heuristiken von Umwelteinflüssen und evolutionären Fähigkeiten (Wiedererkennungseffekten) beeinflusst.¹¹⁴ Gigerenzer stuft Bauchentscheidungen im Vergleich zu rational getroffenen Entscheidungen unter bestimmten Voraussetzungen

¹⁰⁵ Vgl. Laux et al. (2012), S. 81.

¹⁰⁶ "Heuristics are an approximate strategy or "rule of thumb" for problem solving and decision making that does not guarantee a correct solution but that typically yields a reasonable solution quickly or brings one closer to hand." Hertwig/Todd (2002), S. 449.

¹⁰⁷ Vgl. Kahneman/Tversky (1979), S. 263.

¹⁰⁸ Vgl. Kahneman et al. (1982), S. 1124.

¹⁰⁹ Vgl. Kahneman (2012), S. 56.

¹¹⁰ Vgl. ebda., S. 32.

¹¹¹ Vgl. ebda., S. 33.

¹¹² Vgl. ebda., S. 37.

¹¹³ Vgl. ebda., S. 38.

¹¹⁴ Vgl. Vranas (2000), S. 179.

als besser ein, da letztere nicht wirklich beschreiben, wie Menschen in der Realität denken.¹¹⁵ Er bezeichnet diese Form der Entscheidung als „unbewusste Intelligenz“.¹¹⁶ Bauchentscheidungen sind aus seiner Sicht Urteile, die rasch im Bewusstsein auftauchen, deren tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst, aber so stark sind, um zu einem finalen Urteil zu kommen.¹¹⁷ Ausschlaggebend seien unbewusste Faustregeln, die von evolutionären Fähigkeiten sowie Umwelteinflüssen beeinflusst sind.¹¹⁸ Das menschliche Verhalten könne sogar der komplexen Berechnung mittels der multiplen Regressionsanalyse überlegen sein,¹¹⁹ wie er in seiner Studie „Take The Best“ nachweist.¹²⁰ Durch das bewusste Weglassen von Informationen könne man zu einer besseren Entscheidung kommen.¹²¹

In der Literatur sind verschiedene Arten von Heuristiken zu finden. Zur besseren Abgrenzung werden in der vorliegenden Studie Heuristiken im Sinne von Tversky/Kahnemann (1974) herangezogen und zwischen Verfügbarkeitsheuristik, Repräsentativitätsheuristik sowie Anker- und Anpassungsheuristik unterschieden.

2.2.2 Verfügbarkeitsheuristik

Unter Verfügbarkeitsheuristik versteht man die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit von Ereignissen je nach ihrer Verfügbarkeit in der Erinnerung.¹²² Tversky/Kahneman (1974) definieren sie wie folgt: „*There are situations in which people assess the frequency of a class or the probability of an event by the ease with which instances or occurrences can be brought to mind*“.¹²³ Sie verdeutlichen die Verfügbarkeitsheuristik am Beispiel des Herzinfarkttrisikos bei Menschen mittleren Alters. Wahrscheinlich beurteile man das Risiko nach dem Auftreten solcher Vorkommnisse im Bekanntenkreis.

Genauso schätzt man das Scheitern eines unternehmerischen Vorhabens nach den Schwierigkeiten ein, die erfahrungsgemäß auftreten könnten.¹²⁴ Eine Entscheidung aufgrund solcher Erinnerungen kann jedoch in die Irre führen. Nach Myers (2014) können verschiedene Determinanten die Verfügbarkeit beeinflussen. Beispielsweise könne das Alter oder die Priorität der Information die subjektive Verfügbarkeit erhöhen¹²⁵ und damit das Urteil verzerren.

¹¹⁵ Vgl. Gigerenzer (2008), S. 11.

¹¹⁶ Vgl. ebda., S. 24.

¹¹⁷ Vgl. ebda., S. 25.

¹¹⁸ Vgl. ebda., S. 56.

¹¹⁹ Vgl. Marewski et al. (2009), S. 103.

¹²⁰ Vgl. Gigerenzer (2008), S. 159 ff.

¹²¹ Vgl. Goldstein/Gigerenzer (2009), S. 760-772.

¹²² Vgl. Myers (2014), S. 372.

¹²³ Tversky/Kahneman (1974), S. 1127.

¹²⁴ Vgl. Tversky/Kahneman (1974), S. 1127.

¹²⁵ Vgl. Myers (2014), S. 372.

2.2.3 Repräsentativitätsheuristik

Unter Repräsentativitätsheuristik versteht man die Beeinflussung einer Entscheidung durch wahrgenommene Ähnlichkeiten,¹²⁶ verfügbare Informationen werden als repräsentativ für ähnliche Fälle angenommen.¹²⁷ Auf der Basis der Repräsentativität wird auf die Wahrscheinlichkeit von Fällen geschlossen.¹²⁸ Wenn sich die urteilenden Personen zu stark auf wahrgenommene Ähnlichkeiten verlassen, kann es zu einer Über- oder Unterschätzung von Wahrscheinlichkeiten und somit zu verzerrten Entscheidungen kommen. Die Vernachlässigung der Kategoriengröße dürfte der bekannteste Effekt der Repräsentativitätsheuristik sein (base rate neglect).¹²⁹

2.2.4 Anker- und Anpassungsheuristik

Von Ankerheuristik spricht man, wenn Entscheidungen in relativer Abhängigkeit von einer Situation und Information getroffen werden.¹³⁰ Als Bezugsrahmen können unter anderem Expertenmeinungen dienen, die für zukünftige Entscheidungen als Anker herangezogen werden. In diesem Fall könnte ein Anker zu einem treffenden Urteil führen.¹³¹

Durch den Rückgriff auf einen Anker kann es aber beim Vorliegen von neuen Informationen zu einer unvollkommenen Schätzung kommen,¹³² wenn die neuen Informationen nicht entsprechend berücksichtigt werden. In der Praxis ist die Anpassung des Ankers an die reale Gegebenheit oft unzureichend, was zu einem verzerrten Urteil führen kann.¹³³

¹²⁶ Vgl. Fischer et al.(2013), S. 36.

¹²⁷ Vgl. Tversky/Kahneman (1974), S. 1126.

¹²⁸ Vgl. Kahnemann/Tversky (1972), S. 431.

¹²⁹ Vgl. Fischer et al.(2013), S. 36.

¹³⁰ Vgl. ebda., S. 32.

¹³¹ Vgl. ebda., S. 32.

¹³² Vgl. Tversky/Kahnemann (1974), S. 1128.

¹³³ Vgl. Epley/Gilvovich (2006), S. 311.

Steigerung der Objektivität Interner Revisoren

Rotation als ein effektives Instrument

Schmidt, C.

2016, XX, 140 S. 17 Abb., 3 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-15235-2