

Institutionenökonomik und Betriebswirtschaftslehre

Horsch / Paul

2., neu konzipierte, erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage

2026

ISBN 978-3-8006-7760-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Üblicherweise werden **vier Gefahren** für den Auftraggeber unterschieden, die aus einer solchen asymmetrischen Verteilung von Informationen zwischen den Beteiligten resultieren (vgl. Picot et al., 2020, S. 108–114) Im vorgenannten Beispiel könnte der A vor der **Vergabe des Auftrags** (vor Vertragsabschluss) planen, Handlungen vorzunehmen, die für den P aufgrund der Informationsasymmetrie auch während des Vertragsabschlusses verborgen bleiben. Sofern der A diese Handlungen geplant, aber noch nicht ausgeführt hat, existieren verborgene Absichten (»**hidden intention**«). Diese können zu sogenannten **Hold-up-Problemen** führen, indem der A seine verborgenen Absichten vor Vertragsabschluss geheim hält, nach Vertragsabschluss aber offenbart und den P, der sich durch den Vertragsabschluss in eine Abhängigkeitsposition begibt hat, unter Druck setzt. Beispielsweise könnte der A eine neue Bremsanlage einbauen, die in der Folgezeit ausschließlich durch seine Werkstatt zu überhöhten Preisen gewartet werden kann.

Zudem können innerhalb der Grundgesamtheit aller potenziell durch den Principal beauftragbaren Agenten Qualitätsunterschiede bestehen, die bei Bekanntwerden die Beauftragung von Agenten minderer Qualität verhindern würden. So würde der P Werkstätten mit einem schlechten Ruf meiden und solche mit einem glaubhaften Gütesiegel bevorzugen. Diese »**hidden characteristics**« können aber auch aus dem Vorabwissen des Principals über die zu erfüllenden Dienste resultieren. Beispielsweise könnte der P wissen, dass Ersatzteile für die Bremsanlage im Fall seines PKW nur noch schwer erhältlich sind. Die Möglichkeit des aus den verborgenen Eigenschaften resultierenden Zusammenbrechens von Märkten für Auftragsverhältnisse wird als »**adverse Selektion**« bezeichnet (vgl. ausführlich den nachfolgenden Beitrag von Horsch).

Nach der **Vergabe des Auftrags** (nach Vertragsabschluss) besteht die Gefahr, dass die verborgenen Handlungen des Agenten vom Principal nicht oder nur unter prohibitiv hohen Kosten beobachtet werden können (»**hidden action**«). Ein Rückschluss aus dem beobachteten Arbeitsergebnis auf den Arbeitseinsatz ist zudem nicht immer möglich, weil das Ergebnis zusätzlich von einer zufälligen Störgröße [z. B. von den sich ändernden (Umwelt-)Bedingungen] abhängen kann, die für den Principal ebenfalls nicht beobachtbar ist. Im Beispiel könnte sich die Reparatur verzögern, weil der A fahrlässig oder vorsätzlich mehr Zeit benötigt als erforderlich. Zur Verzögerung könnte es aber auch aufgrund einer von ihm unverschuldeten Erkrankung des A kommen.

Die bei der Auftragserfüllung erlangten Informationsvorsprünge des Agenten über die konkrete Ausprägung der Störgröße, wahrgenommene oder vernachlässigte Chancen und Risiken usw., werden als »**hidden information**« bezeichnet. Beispielsweise könnte der A beim Wechseln der Bremsbeläge feststellen, dass die Bremsscheiben ebenfalls stark abgenutzt sind und ausgetauscht werden sollten, um die Sicherheit des Fahrzeugs zu gewährleisten. Er verschweigt dem P diese Beobachtung jedoch aus Bequemlichkeit oder in der Hoffnung auf einen größeren Folgeauftrag. Die gemeinsame Folge (der Gefahr) einer Schlechterfüllung von Verträgen aufgrund von *hidden action*

oder hidden information wird aus der Perspektive des Principals unter das Stichwort »moral hazard« subsumiert.

1.2 Verwandte und alternative Theorien

In der Literatur finden sich insbesondere drei Denkansätze, die als **Erweiterungen oder Alternativen zur PA-Theorie** diskutiert werden. So fokussiert sich die **Transaktionskostenökonomik** auf die Kosten, die durch Markttransaktionen oder Hierarchiestrukturen entstehen (vgl. grundlegend *Coase*, 1937; *Williamson*, 1985; sowie einführend den Beitrag von *Paul/Jansen/Horsch* in diesem Band). Im Vergleich zur PA-Theorie liegt der Schwerpunkt weniger auf Informationsasymmetrien und mehr auf den Effizienzvorteilen von Organisationsstrukturen. Gemeinsamkeiten bestehen in der Analyse von Anreizproblemen und der Optimierung der Vertragsgestaltung. Ein Nachteil der Transaktionskostenökonomik ist jedoch, dass sie individuelle Entscheidungen der Akteure sowie die unter ihnen herrschende Informationsverteilung weniger stark berücksichtigt.

Die verhaltensökonomischen Ansätze der »Behavioral Economics« (vgl. grundlegend u.a. *Tversky/Kahneman*, 1974; später *Kahneman*, 2011; im Überblick auch *Truc*, 2022; sowie einführend den Beitrag von *Sellhorn* in diesem Band) beleuchten kognitive Verzerrungen und begrenzte Rationalität der Beteiligten, die die Annahmen der PA-Theorie erweitern. Eine sinnvolle Erweiterung ist die Berücksichtigung psychologischer Faktoren wie Fairness und Vertrauen, die in der klassischen PA-Theorie vernachlässigt werden. Insbesondere die Studien von *Thaler/Sunstein* (2008/2021) zeigen, wie kognitive Verzerrungen die Entscheidungen von Principalen und Agenten beeinflussen und die Probleme der Beziehung noch weiter verschärfen können (vgl. auch *Thaler*, 2016). Der wesentliche Nachteil dieser verhaltenswissenschaftlichen Erklärungen besteht allerdings in der begrenzten Übertragbarkeit auf formalisierte Modelle, wie sie die normative PA-Theory (vgl. hiernach Abschnitt 2.2., zum Entwurf des Hybrids einer »Behavioral Agency Theory« *Pepper/Gore*, 2012) postuliert.

Die **Spieltheorie** (vgl. grundlegend von *Neumann/Morgenstern* 1944; umfassend die Einführung von *Barron*, 2024; sowie komprimiert den Beitrag von *Crasselt* in diesem Band) analysiert strategische Interaktionen zwischen Akteuren, was insbesondere bei komplexen Vertragsbeziehungen mit mehreren Beteiligten sowie über mehrere Perioden bzw. Entscheidungszeitpunkte relevant ist. Die PA-Theorie modelliert in der Regel eine lineare Beziehung zwischen Auftraggeber und -nehmer. Der Principal erteilt einen Auftrag und der Agent führt diesen aus, so dass ein eindimensionaler und linear-sequentieller Entscheidungsprozess vorliegt (vgl. *Velthuis*, 1998; *Gör/Budde/Schöndube*, 2002). Im Gegensatz dazu kann die Spieltheorie iterative und dynamische Interaktionen, multidimensionale Anreizstrukturen für mehrere Agenten und damit

insbesondere wechselseitige strategische Interaktionen zwischen Principal und Agent modellieren. Ein Nachteil ist jedoch die erhöhte Komplexität der mathematischen Modelle, die – nicht zuletzt aufgrund der immer weiter wachsenden Prämissenkataloge – eine Integration in die Agency-Modelle und praktische Anwendung erschwert.

2 Modellströmungen und ihre Eigenschaften

2.1 Überblick

Seit dem Beitrag von *Jensen* (1983, S. 334) wird zwischen normativen und positiven PA-Modellen unterschieden. Die **normativen Ansätze** modellieren unter umfangreicher Verwendung mathematischer Methoden ein ökonomisch optimales **Soll**. Im Fokus stehen **optimale Entlohnungsverträge** in Abhängigkeit von den parametrisierten **Risikoneigungen der Beteiligten** und der gegebenen **Informationsstruktur**. Dabei werden insbesondere der Risikoteilungsaspekt und die Bestimmung von Wohlfahrtsverlusten, die aus der Unvollkommenheit und asymmetrischen Verteilung von Informationen resultieren, betont. Zur Optimalitätsbestimmung wird u. a. das Pareto-Kriterium als Maßstab für die Effizienz von Lösungen herangezogen (vgl. grundlegend *Ross*, 1973; *Harris/Raviv*, 1978; sowie aktuell *Macho-Stadler/Pérez-Castillo*, 2021).

Die positiven Modelle befassen sich dagegen in überwiegend verbaler Form mit der Beschreibung und Erklärung institutioneller Gestaltungen von Auftragsbeziehungen in der Realität (»Ist«). Auch die positiven Ansätze beschäftigen sich mit Abweichungen von einem Optimalzustand (einer First-Best-Lösung), insbesondere durch die Messung von »**Agency Costs**« (vgl. grundlegend *Alchian/Demsetz*, 1972; *Jensen/Meckling* 1976).

Gemein ist den normativen und positiven Modellen, dass sie sich – entgegen der in Abschnitt 1.1. erläuterten juristischen Agency-Sichtweise – vor allem auf die **Innenbeziehung** zwischen Principal und Agent beziehen, während die Interessen von Dritten im Gegenzug weitgehend ausgeblendet werden.

2.2 Normative PA-Modelle

Innerhalb der normativen PA-Modelle wird der in *Abbildung 2* enthaltene idealisierte Ablauf unterstellt (nach *Rasmusen*, 1989, S. 231; vgl. zudem *Gör/Budde/Schöndube*, 2002): Zunächst legt der (potentielle) Principal P dem (potentiellen) Agenten A ein Vertragsangebot vor, das dieser annehmen oder ablehnen kann. Eine Annahme durch

A ist dann zu erwarten, wenn dieser aus der Auftragsbeziehung mindestens das Nutzenniveau erzielt, auf das er auch ohne Beauftragung (z. B. durch Arbeitslosengeld) kommen würde (sog. Mindest- oder **Reservationsnutzenniveau k**). Im Falle der Annahme des Angebots kommt zunächst ein Vertrag zustande (Verpflichtungsgeschäft), der durch Vornahme der darin vereinbarten Handlungen (Fügungsgeschäft) erfüllt wird. Zu diesem Zweck nimmt der Agent eine zumeist nicht näher spezifizierte Handlung (Aktion) unter einem **Arbeitseinsatz a** vor. Diese Handlung führt zusammen mit einer möglichen umweltbedingten Zufallsstörung (N) zu einem **Ergebnis x**, wie in Abbildung 2 als Sequenz dargestellt.

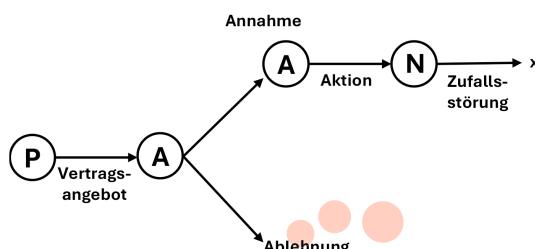


Abb. 2: Ablauf einer Auftragsbeziehung im normativen Grundmodell

In der formalen Darstellung (vgl. z.B. Rees, 1985; Terberger, 1987, S.40 ff.; Richter/Furubotn, 2010, S.225 ff.) lässt sich das Ergebnis der Auftragsbeziehung dann ausdrücken als

$$x = x(a, \theta) \quad (1)$$

wobei die Variable θ die **umweltbedingte Zufallsstörung** beschreibt. Es wird angenommen, dass sich der Arbeitseinsatz des A positiv auf das Ergebnis auswirkt ($dx/da > 0$), während der Einfluss der Natur unbestimmt ist, also positiv, negativ oder neutral ausfallen kann.

Damit der Agent den Auftrag annimmt, wird ihm eine **Entlohnung f** durch den Principal gewährt, wobei der Nutzen v des Agenten mit höherer Entlohnung ansteigt ($dv/df > 0$). Die Ausführung der Handlung a wirkt dagegen nutzenmindernd, weil sie körperliche und geistige Anstrengungen erfordert ($dv/da < 0$). Die Nutzenfunktion $v = v(f, a)$ des A lässt sich im Falle einer von x abhängigen Entlohnung entsprechend Gleichung (2) darstellen.

$$\text{Nutzen des Agenten: } v = v[f(x(a, \theta)), a] \quad (2)$$

Aus Sicht des Principals steigert ein höheres Maß an Arbeitsanstrengungen des Agenten mittelbar seinen eigenen Nutzen u : Dieser hängt positiv vom Ergebnis ab ($du/dx > 0$), wobei x wiederum wie oben bei (1) geschildert von a getrieben wird. Mit a wächst x und damit auch u . Im Gegenzug mindert die Entlohnung f , die P an A zu zahlen hat, den Nutzen des P ($du/df < 0$). Selbst dann, wenn eine unmittelbare Verrechnung von x und f denkbar ist, ist (mehr noch als die Nutzenfunktion v des A) die Nutzenfunktion u des P alles andere als trivial:

$$\text{Nutzen des Principal: } u = u[x(a, \theta) - f(x(a, \theta), a)] \quad (3)$$

Es ist bereits an dieser Stelle erkennbar, dass der Arbeitseinsatz a , also der von A gestaltete Input, entscheidend für den Nutzen des P ist:

- Ein höherer Arbeitseinsatz steigert x und damit auch den Nutzen u des P .
- Gleichzeitig wächst mit a das von P zu zahlende Entgelt, was seinen Nutzen mindert.

Der Gesamteffekt von a auf u ist also uneindeutig. In der Folge gerät die Gestaltung der Entlohnung, mit der P den A zu möglichst wünschenswertem Handeln bewegen will, für den P zu einem komplexen Problem. Zusätzlich erschwert wird die zugehörige Entscheidungsfindung zunächst dadurch, dass neben dem A auch die Umwelt auf x Einfluss nimmt. Des Weiteren muss P den Vertrag unter Beachtung der Nebenbedingung formulieren, dem A mindestens den vorgenannten Reservationsnutzen in Aussicht zu stellen:

$$\text{Mindestnutzenrestriktion des Agenten: } E\{v[f(x(a, \theta), a)]\} \geq k \quad (4)$$

Das Recht zum Vorschlag eines bestimmten Vertrags und insbesondere Entlohnungsdesigns ermöglicht dem Principal bei dieser Modellstruktur die Maximierung seines Nutzens u . Dabei muss der Principal allerdings die Handlungen des Agenten antizipieren, der auf Basis eines bestimmten Entlohnungsvertrags f_{opt} scheinbar »autonom« ein bestimmtes Arbeitsniveau a_0 wählt, welches den Erwartungswert seines Nutzens v maximiert:

$$a_0 = \max E\{v[f_{opt}(x(a, \theta), a)]\} \quad (5)$$

Analog besteht das **Entscheidungsproblem** des Principals darin, dasjenige Entlohnungsdesign zu identifizieren, welches unter Annahme von a_0 den Erwartungswert seines eigenen Nutzens maximiert, so dass f_{opt} resultiert aus:

$$\max E \left\{ u \left[x(a_0(f), \theta) - f(x(a_0, \theta)) \right] \right\} \quad (6)$$

unter Einhaltung der in Gleichung (4) formulierten Nebenbedingung.

Da theoretisch unbegrenzte Möglichkeiten zur Gestaltung des Entlohnungsvertrags f in Abhängigkeit von den Annahmen über den Verlauf der Nutzenfunktionen u und v bestehen, lassen sich über die optimale Gestaltung des Vertrags nur unter wenigen Konstellationen handfeste Aussagen treffen. Deshalb hat sich insbesondere im deutschen Sprachraum die Formalisierung mithilfe von **Linear Exponential Normal Models (LEN-Modelle oder SPREMAN-Modelle)** durchgesetzt, bei denen folgende zusätzliche Annahmen getroffen werden (vgl. *Spremann*, 1987, S. 17–22; sowie ausführlich *Velthuis*, 1998): Es werden erstens nur **lineare (L)** Erfolgsbeteiligungen betrachtet, zweitens sowohl für Principal als auch Agent **exponentielle (E)** Nutzenfunktionen und schließlich drittens für den Umwelteinfluss allein **normalverteilte (N)** Zufallsvariablen zugelassen.

Die gängigste Folgerung aus der Lösung des so skizzierten Grundproblems des Principals besteht darin, dass je nach Risikoneigung und Arbeitsaversion des Beauftragten unterschiedliche Lösungen optimal sind. Je stärker der Agent dem Risiko abgeneigt ist, desto weniger lohnen sich erfolgsabhängige Entlohnungen, da die damit verbundene Motivationsfunktion durch die Risikoüberwälzung wieder aufgezehrt wird. Vor dem Hintergrund, dass zwar ein Principal über mehrere Beauftragte diversifizieren kann, ein Agent dagegen oft von nur einem Principal abhängig ist, ist eine Kombination aus **risikoneutralem Principal und risikoscheuem Agenten** relativ wahrscheinlich, bei der der Zielkonflikt aus Risikoallokation und Anreizsetzung am stärksten aufbricht (vgl. *Laffont/Martimort*, 2002).

Innerhalb der normativen Modelle erscheint indes die zugrunde gelegte »Mischung aus Informationsbeschränkungen einerseits und vollkommener Information andererseits sehr merkwürdig« (*Richter/Furubotn*, 2010, S. 239, Hervorh. v. Verf.), da die Uninformiertheit des Principals über die Aufgabenerfüllung durch den Agenten in einem diametralen Verhältnis zu seinen zur Optimierung notwendigen detaillierten Informationen über Nutzen- oder Ergebnisfunktionen steht. Weiterführende Überlegungen und Modellierungen zur Abschwächung der Informationsasymmetrie bezüglich des Arbeitseinsatzes des Agenten erfolgten deshalb schon bald. Hierfür sind insbesondere die Arbeiten von *Holmström* (1979, 1982) zu nennen, der Kriterien dafür vorlegt hat, wann **Informationssysteme** bei der Lösung des Problems hilfreich sind. Demnach sollten effiziente Informationssysteme sämtliche relevanten Informations-

quellen nutzen und eine relative Leistungsbewertung ermöglichen. So könnte ein Abteilungsleiter zur Beurteilung der Produktivität eines einzelnen Mitarbeiters nicht nur den reinen Umsatz betrachten, sondern auch Faktoren wie Kundenfeedback oder Teamleistung einfließen lassen. Ebenso sollten Shareholder die Vergütung eines Managers nicht nur an die absolute Gewinnsteigerung, sondern auch an die relative Performance gegenüber Konkurrenzunternehmen koppeln.

Arbeiten mit weniger strengen Annahmen über die Nutzenfunktionen oder zumindest die Höhe des Reservationsnutzens des Agenten sind dagegen relativ selten. Werden, wie bspw. bei Gör/Budde/Schöndube (2002), diese Annahmen abgeschwächt, erweisen sich erfolgsabhängige Entlohnungssysteme immer weniger als vorteilhaft, was mit dem empirischen Befund einer **geringen praktischen Relevanz der Ergebnisse rein normativer PA-Modelle** unter der Annahme eines stellenweise fast vollständigen Wissens des Principals über den Agenten und dessen Nutzenfunktion mit an anderer Stelle vollständigem Nichtwissen über A (insbesondere hinsichtlich dessen Intentionen und Handlungen) zusammenfällt. Positive PA-Modelle lassen sich daher als Versuch auffassen, Praktikabilität und Praxisrelevanz der PA-Theorie für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und insbesondere Fragen der Entlohnung zu erhöhen (vgl. entsprechend zur Theorie und Praxis der »Executive Compensation« Edmans/Gabaix/Jenter, 2017).

2.3 Positive PA-Modelle

Ein vielzitiertes Beispiel für die überwiegend verbale Argumentation des positiv ausgerichteten Zweigs der PA-Theorie ist seit jeher der Ansatz von Jensen/Meckling (1976). Er baut auf den verfügsrechtlichen Überlegungen zu Teams von Alchian/Demsetz (1972) auf, wobei zunächst die dortige Aufgabenverteilung **innerhalb des Teams als PA-Beziehung** aufgefasst wird: Ein Teammitglied engagiert ein anderes zur Leistungserbringung innerhalb eines bestimmten Entscheidungsrahmens. Aus den Interessenkonflikten zwischen Auftraggeber und Beauftragtem leiten Jensen/Meckling drei Arten von Problemen bzw. Wohlfahrtseinbußen ab, die als **Kostenkomponenten** bei der quasi gemeinsamen Aufgabenerfüllung im Team auftreten, gemessen an einer pareto-optimalen Welt ohne diese Konflikte. Diese **Agency Costs** setzen sich zusammen aus

1. Überwachungskosten (»**monitoring costs**«) des Auftraggebers,
2. Rechenschaftskosten (»**bonding costs**«) des Beauftragten sowie
3. dem sogenannten »**residual loss**«.

Die erste Kostenkategorie umfasst die monetär bewerteten (Überwachungs-)Anstrengungen des Principals zur Überwindung von Informationsdefiziten über die erbrachte Arbeitsleistung des Agenten. Kosten der zweiten Kategorie entstehen daraus, dass der A im Rahmen des Vertrages Einschränkungen seiner Handlungsfreiheit akzeptiert, indem er sich selbst (z. B. an Garantieversprechen) bindet oder von P (z. B. an einen von diesem gemessenen Leistungsindikator) binden lässt. Die hieraus entstehenden Kosten (z. B. infolge von bindungsbedingt verpassten Gelegenheiten) entstehen dem A so idealtypisch wie dem P die Überwachungskosten. Gerade am Beispiel des unternehmerischen Rechnungswesens lassen sich indes die **Schwierigkeiten der tatsächlichen Kostenzuordnung** illustrieren: Erklärt sich etwa ein Management bereit, bestimmten Kapitalgebern über die gesetzlich geregelten Mengen hinaus Informationen (etwa in Form von Bilanzen, GuVs und Finanzplänen auf Monatsbasis) zur Verfügung zu stellen, lässt sich das als (Selbst-)Bindung auffassen. Die für diese zusätzliche Rechenschaftslegung anfallenden Kosten tragen allerdings weniger die Vorstandsmitglieder als andere Stakeholder, wie z. B. die Kundschaft (wenn eine Überwälzung der Zusatzkosten über die Absatzpreise gelingt) oder die Shareholder (indem nicht überwälzte Kosten zu einem geringeren ausschüttungsfähigen Gewinn führen).

Verglichen mit der Zurechnung erscheint die **Ermittlung und Quantifizierung von monitoring costs und bonding costs** zwar nicht trivial, aber doch möglich. Hierin liegt der entscheidende Unterschied zur dritten Kostenkategorie. Der **residual loss** ergibt sich als ein in Geld gemessener Wohlfahrtsverlust für den Principal aufgrund einer Abweichung zwischen der tatsächlichen Handlung des Agenten und einer für den Principal nutzenmaximierenden Handlung unter der Voraussetzung, dass bereits ein optimaler Überwachungs- und Rechenschaftsaufwand betrieben wird (vgl. Jensen/Meckling, 1976, S. 308). Derartige **Rest- bzw. Zusatzeinbußen sind dem Grunde nach unvermeidlich**. Die Parteien können nur versuchen, sie zu reduzieren, ein Eliminieren ist nicht möglich. Denn selbst unter größten Anstrengungen und unter Zuhilfenahme detailliertester Verträge können sie niemals alle möglichen Zukunftslagen vorausbedenken, sondern sehen sich auch nach Abschluss des Vertrages und nach Überwachung und (Selbst-)Bindung (mitsamt den dadurch entstehenden Kosten) Restunsicherheiten gegenüber. Diese veranlassen die Beteiligten zu anderen Vertragsgestaltungen und Handlungen als unter optimalen Bedingungen. So könnte sich ein nach wie vor über die Leistungsfähigkeit und -willigkeit des A besorgerter P entscheiden, diesem nur einen reduzierten Aufgabenumfang zu überantworten. Auch dann, wenn es sich hierbei um einen Probelauf handelt, hinter dem die Absicht steht, im Erfolgsfall Anschlussaufträge zu erteilen: Den Beteiligten entstehen höhere Transaktionskosten als beim Aushandeln von nur einem Vertrag, zudem profitieren beide selbst im Erfolgsfall in geringerem Maße, schlimmstenfalls verlieren sie sogar ihre Fähigkeit, den projektierten Anschlusskontrakt überhaupt einzugehen. Die ausschlaggebende Unsicherheit hat allerdings auch ihr Gutes, was in den Arbeiten zur PA-Theo-