

WHU-Forschungspapier Nr. 41 / November 1996

**Kundenbindung und Vertrauen
in der Beziehung zwischen
Wirtschaftsprüfer und Mandant**

Von *Barbara E. Weißenberger

Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)
- Otto-Beisheim-Hochschule -
Burgplatz 2
56179 Vallendar/Rhein

* Wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Logistik

***Kundenbindung und Vertrauen in der Beziehung
zwischen Wirtschaftsprüfer und Mandant:
Eine informationsökonomische Analyse*****

Zusammenfassung:

Der vorliegende Aufsatz befaßt sich mit Aufbau und Erhalt der Kundenbindung zwischen Wirtschaftsprüfer und Mandant als einem Problem an der Schnittstelle von Marketingtheorie und Prüfungslehre. Aus einer informationsökonomischen Perspektive kann diese Problemstellung mit Hilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie im Kontext des Kontraktgütermarketing betrachtet werden.

Stellen wesentliche Komponenten der Leistung des Wirtschaftsprüfers für seinen Mandanten Vertrauensleistungen dar, deren Qualität nicht bzw. nur zu prohibitiv hohen Kosten überprüft werden kann, dann kann dies in Verbindung mit moral hazard-Problemen innerhalb der Leistungserstellung, zu einer Verringerung der Kundenbindung im Rahmen der Geschäftsbeziehung führen.

In solchen Situationen kann eine informationsökonomisch motivierte Marketingstrategie effizient sein. Sie äußert sich in der Bereitstellung von Indikatorkontrollen, die zum Aufbau von Vertrauen (aus Sicht des Mandanten) bzw. Reputation (aus Sicht des Wirtschaftsprüfers) beitragen. Es läßt sich zeigen, daß bei Vertrauensleistungen eine informationsökonomisch motivierte Strategie eine wichtige Ergänzung von Kosten- oder Qualitätsstrategien darstellt, die zu einer Erhöhung der Kundenbindung und damit auch zu einer langfristigen Stabilisierung der Geschäftsbeziehung führt.

** Das Forschungspapier basiert auf einem Vortrag gehalten auf dem Symposium "Theorie und Praxis der Wirtschaftsprüfung" am 04./05. Oktober 1996 an der Universität Potsdam.

1. Einführung: Aufbau und Erhalt von Kundenbindung innerhalb der Wirtschaftsprüfung als Problem des Kontraktgütermarketing

Zur Bedeutung von Kundenbindung für Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

Die Frage nach Aufbau und Erhalt von Kundenbindung stellt eine der zentralen Problemstellungen innerhalb des Marketing dar: Sobald Unternehmen in die Geschäftsbeziehung mit einzelnen Kunden investieren müssen, bedeutet der mögliche Verlust dieser Kunden eine Verringerung des Kapitalwerts dieser Investition, der als Barwert aller Netto-Überschüsse interpretiert werden kann, die ein Unternehmen aus der Geschäftsbeziehung am Kunden erzielt.

Auch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gehören zum Kreis der Unternehmen, die typischerweise in Geschäftsbeziehungen investieren müssen. Dabei geht es u.a. darum, Know-how über das Geschäft des Mandanten anzusammeln oder sich mit Spezifika der Rechnungslegung des Mandanten auseinanderzusetzen. Die Kosten für den Aufbau dieses Wissens relativieren sich bei einer langfristigen Geschäftsbeziehung mit dem Mandanten, da einmal vorhandenes Wissen immer wieder genutzt werden kann und lediglich aktualisiert werden muß.

In diesem Zusammenhang ist das Konstrukt der Kundenbindung von Bedeutung. Kundenbindung liegt dann vor, wenn der Mandant das Leistungsangebot einer bestimmten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft auf Dauer präferiert und entsprechend in Anspruch nimmt¹. Je stärker der Präferenzabfall zu den Angeboten anderer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften besteht, um so intensiver ist die Kundenbindung und damit auch die Bereitschaft des Mandanten, eine bestehende Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten.

Mit steigendem Wettbewerb und dem daraus resultierenden Rentabilitätsdruck² wächst die Notwendigkeit für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Kundenbindung bei ihren Mandanten aufzubauen und zu erhalten. Damit kann zum einen ein Mindestniveau an Rentabilität sichergestellt und zum anderen - zumindest mittelfristig - eine hinreichende Planungssicherheit gewährleistet werden.

Das Leistungsangebot einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Kern- und Zusatzleistungen

Die Leistungen, die von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften angeboten werden, können in Kern- und Zusatzleistungen differenziert werden. Die Kernleistung stellt dabei das Testat im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Jahresabschlußprüfung dar.

¹ Eine mikroökonomische Präzisierung erfährt das Konstrukt der Kundenbindung u.a. in der doppelt geknickten Preis-Absatz-Funktion, bei der in diesem Zusammenhang auch von akquisitorischem Potential gesprochen wird. Vgl. Gutenberg (1984).

² Dies manifestiert sich auch durch die wachsende Konzentration auf dem Markt für Abschlußprüfungen. Vgl. z.B. Helmenstein (1996), Lenz (1996).

Zusatzleistungen, die das Testat als Kernleistung ergänzen, haben vor allem beratenden Charakter. Dazu gehören beispielsweise

- * die Beratung der Unternehmensleitung im Rahmen in Fragen der Rechnungslegung insbesondere hinsichtlich der verfolgten Bilanzpolitik,
- * die Beratung in steuerlichen Fragestellungen,
- * die Unterstützung bei Aufbau und Anpassung eines Berichtswesens, das auf Daten der externen Rechnungslegung beruht, oder
- * die Durchführung von Tätigkeiten im Rahmen der Innenrevision.

Zwar können solche Zusatzleistungen aufgrund des Gebots der Unbefangenheit in vielen Fällen nicht durch die für das Testat verantwortlichen Wirtschaftsprüfer selbst angeboten werden. Eine Aufteilung auf unterschiedliche Prüfer bzw. in heiklen Fällen sogar auf unterschiedliche Gesellschaften innerhalb des Konzernverbunds einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft relativiert diese Problematik jedoch. Die weiteren Betrachtungen gehen grundsätzlich von der Perspektive des Konzernverbunds aus.

Aufbauend auf der Differenzierung zwischen Kern- und Zusatzleistung können zwei Marktstrategie, unterschieden werden: Ein 'schlanker' Ansatz, bei dem sich das Leistungsangebot im wesentlichen auf das Testat beschränkt, und ein erweiterter Ansatz, bei dem eine möglichst große Palette ergänzender Zusatzleistungen angeboten wird.

Der erweiterte Ansatz bietet für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wichtige Vorteile. Dazu gehört vor allem eine bessere Verteilung der Auslastung festangestellter Mitarbeiter im Jahresablauf. Zudem kann zusätzliches Wissen über den Mandanten und sein Geschäft angesammelt werden, das möglicherweise eine Verbesserung der Beurteilung von Risiken im Jahresabschluß erlaubt. Dies führt zu Synergieeffekten, sogenannten 'economies of scope'.

Aber auch aus Sicht des Mandanten können solche Zusatzleistungen zu einem Zusatznutzen führen: Unternehmensspezifisches Know-how, das lediglich in geringen Quanten benötigt wird, muß nicht mehr in überdimensionierten Kapazitäten vorgehalten werden, sondern kann in der genau benötigten Menge - z.B. Beratung innerhalb einer einzelfallbezogenen steuerlichen Fragestellung - erworben werden.

Bei einer marketingbezogenen Analyse des erweiterten Ansatzes muß jedoch eine Besonderheit berücksichtigt werden. Notwendige Voraussetzung für den Verkauf von Zusatzleistungen ist in vielen Fällen der Verkauf der Kernleistung, d.h. die Durchführung der Jahresabschlußprüfung beim Mandanten. Darüber entscheidet jedoch nicht die Unternehmensleitung selbst, sondern in aller Regel die Gesellschafter des Unternehmens. Die Unternehmensleitung hat lediglich die Möglichkeit, eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vorzuschlagen. In diesen Vorschlag fließt die unternehmensspezifische Kosten-Nutzen-Einschätzung der Geschäftsbeziehung ein. Die Entscheidung der Gesellschafter basiert jedoch nicht hierauf, sondern auf der Einschätzung der Güte des Testats der vorgeschlagenen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Werden bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Probleme vermutet, das notwendige Qualitätsniveau im Rahmen der Testaterstellung zu erreichen³, dann folgen die Gesellschafter nicht dem Vorschlag der Unternehmensleitung. Mandantenbezogene Marketinganstrengungen erübrigen sich in diesem Fall. Für die folgenden Betrachtungen ist deshalb davon auszugehen, daß das Testat als Kernleistung aus Sicht der Gesellschafter mit hinreichender Güte erbracht wird. Diese Annahme besitzt den Charakter einer Nebenbedingung. Es kann dann so argumentiert werden, als ob die Unternehmensleitung selbst über die Dauer der Geschäftsbeziehung zu einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft entscheidet.

Erzeugung von Kundenbindung im Rahmen des Kontraktgütermarketings⁴

Das von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften angebotene Leistungsspektrum umfaßt vor allem sogenannte Kontraktgüter. Darunter versteht man kundenindividuelle Leistungen, deren Erstellung erst dann sinnvoll ist, wenn ein Vertrag, d.h. Kontrakt, mit dem Kunden abgeschlossen wurde, der die notwendigen Leistungsspezifikationen enthält. In diesem Zusammenhang wird auch von integrierter Leistungserstellung gesprochen. Kontraktgüter findet man beispielsweise auch im Industrieanlagenbau.

Als Gegenbegriff zu Kontraktgütern verwendet man häufig den Begriff des Austauschguts. Solche Güter werden ohne Spezifikation durch einzelne Abnehmer erstellt, wie z.B. Konfektionskleidung. Austauschgüter werden von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften nur in vergleichsweise geringem Umfang bereitgestellt, z.B. im Rahmen nicht mandantenbezogener Schriften oder Seminare.

Innerhalb des Kontraktgütermarketings geht es im wesentlichen um die Fragestellung, wie ein Kunde von der Qualität einer noch zu erstellenden Leistung zu überzeugen und damit zum Vertragsabschluß zu motivieren ist⁵. Eine Methodik zur Analyse dieser Problematik ist informationsökonomische Betrachtung mit Hilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie.

Dabei wird folgende Problemstruktur unterstellt⁶: Der Mandant *M* (Prinzipal) beauftragt eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft *W* (Agent) mit der Erstellung einer Leistung, z.B. der Beratung in einer steuerlichen Fragestellung. Die Qualität dieser Leistung hängt wesentlich ab vom Aktivitätsniveau, das der Agent *W* während der Leistungserstellung einnimmt. Da dieses Aktivitätsniveau beim Agenten *W* jedoch auch

³ Auf diesen Problembereich zielen wesentliche Bemühungen z.B. des IDW zur Qualitätssicherung der Abschlußprüfung ab, vgl. z.B. Dörner (1995), Kaminski/Marks (1995) sowie bereits Marks (1982). Auch die wissenschaftliche Diskussion konzentriert sich im wesentlichen auf diese Problematik, vgl. z.B. Moizer (1992). Laut Albach (1992), S. 24, bemerkt jedoch, "daß alle deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften die Qualitätsanforderungen für die Prüfung von Jahresabschlüssen erfüllen".

⁴ Vgl. zum Kontraktgütermarketing grundlegend Kaas (1992).

⁵ Zu einem Überblick über Ansatzpunkte und Instrumente des Kontraktgütermarketings vgl. Schade/Schott (1993).

⁶ Zu einer ausführlicheren Darstellung eines Prinzipal-Agenten-Modells der Beziehung zwischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Mandant vgl. Abschnitt 3.

Disnutzen, z.B. in Form von Kosten, verursacht, entsteht ein sogenanntes moral hazard-Problem. Kann der Prinzipal M das Aktivitätsniveau von W nicht beobachten, dann besteht die Gefahr, daß W diese Informationsasymmetrie ausnutzt und ein möglichst geringes Aktivitätsniveau einnimmt. Diese Gefahr wird auch als endogene oder Marktunsicherheit aus der Sicht des Prinzipalen M bezeichnet und mindert dessen Erwartungsnutzen. Diese Minderung wird über sogenannte agency-Kosten gemessen und muß bei einer Analyse der Kundenbindung mitberücksichtigt werden.

Mit Hilfe dieser Problemstruktur kann das Konstrukt der Kundenbindung aus informationsökonomischer Sicht hergeleitet werden. Dazu wird zunächst in Gleichung (1) die dynamische Beurteilung der Geschäftsbeziehung mit W aus Mandantensicht formalisiert⁷:

$$(1) \sum_t E[U(D_{Wt})](1+r)^{-t} = \sum_t (PC_{Wt} + AC_{Wt} + R_{Wt})(1+r)^{-t}$$

Dabei bezeichnet t als Laufindex die Perioden der Geschäftsbeziehung. D_{Wt} ist der Wert der Zusatzleistung, wenn sie alle vom Agenten versprochenen Merkmale tatsächlich auch besitzt. Da dieser Wert durch mögliche exogene Risikokomponenten, wie z.B. Mißverständnisse oder vom Agenten unbeabsichtigte Fehler, gemindert werden kann geht lediglich der Erwartungsnutzen $E[U(D_{Wt})]$ in das Kalkül des Mandanten ein. Er wird über alle Perioden t aggregiert und für Perioden $t > 0$ mit einem Zinssatz r diskontiert. Die linke Seite der Gleichung beschreibt damit den Bruttowert der Geschäftsbeziehung, der den auf der rechten Seite aufgeführten Kosten einschließlich der vom Mandanten erreichten Rente R_t über alle Perioden t entspricht. PC_{Wt} beschreibt die pagatorischen Kosten, also das Entgelt, das der Mandant in t für die Zusatzleistung zahlen muß. AC_{Wt} sind die agency-Kosten, die in t aus endogener Unsicherheit resultieren. R_{Wt} symbolisiert schließlich die Rente, die der Mandant als Prinzipal erzielt, wenn der Erwartungsnutzen $E[U(D_{Wt})]$ in einer Periode t größer ist als die pagatorischen und agency-Kosten dieser Periode.

Der Barwert aller Renten R_{Wt} , d.h. $\sum_t R_{Wt}(1+r)^{-t}$, den der Mandant als Prinzipal innerhalb der Geschäftsbeziehung erzielt, kann als Nettowert der Geschäftsbeziehung verstanden werden. Er muß positiv sein, da die Geschäftsbeziehung von einem rational entscheidenden Mandanten ansonsten abgebrochen wird.

Kundenbindung K eines Mandanten zu einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft W im Vergleich zu ihrem besten Wettbewerber C bedeutet jetzt nichts anderes, als daß die Differenz der Nettowerte beider Geschäftsbeziehungen möglichst groß ist:

⁷ Dabei ist zu beachten, daß der Prinzipal als risikoneutral angenommen wird. Ansonsten ist die einfache Erwartungswertbildung ohne Annahme einer spezifischen Nutzenfunktion wie auch die Separation von Kosten- und Nutzelementen nicht ohne weiteres möglich. Diese Einnahme ist jedoch weniger einschränkend, als es zunächst den Anschein hat, da im folgenden die Aufteilung exogener Risikoaspekte zwischen Prinzipal und Agent nicht im Zentrum der Analyse stehen.

$$(2) K = \sum_t (R_{Wt} - R_{Ct})(1+r)^{-t} \Leftrightarrow$$

$$(3) K = \sum_t \left(\left(E[U(D_{Wt})] - E[U(D_{Ct})] \right) - (PC_{Wt} - PC_{Ct}) - (AC_{Wt} - AC_{Ct}) \right) (1+r)^{-t}$$

Gleichung (3)⁸ zeigt, daß zur Erhöhung der Kundenbindung K drei Wege beschritten werden können⁹:

- * W kann eine Leistungsverbesserung bei gleichem Preis versprechen, so daß sich die Differenz $(E[U(D_{Wt})] - E[U(D_{Ct})])$ erhöht (Qualitätsstrategie),
- * W kann den Preis bei gleicher Leistung senken, so daß sich die Differenz $(PC_{Wt} - PC_{Ct})$ reduziert (Kostenstrategie), oder
- * W kann versuchen, die endogene Unsicherheit abzubauen, so daß sich die Differenz $(AC_{Wt} - AC_{Ct})$ reduziert (informationsökonomisch motivierte Strategie).

Dabei wird davon ausgegangen, daß die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft W in allen Fällen selbst eine gegebene Mindestrentabilität V_{min} erreichen möchte. Im folgenden wird der Schwerpunkt der Betrachtung auf die informationsökonomisch motivierte Strategie gelegt. Sie wird vor allem dann relevant, wenn die von W bereitgestellte Leistung eine Vertrauensleistung repräsentiert.

2. Das Leistungsspektrum der Wirtschaftsprüfung: Erfahrungs- versus Vertrauensleistungen

Zum Begriffskonzept der Erfahrungs- versus Vertrauensleistungen

Die Begriffskategorien der Erfahrungs- und Vertrauensleistungen kann auf Nelson (1970) und Darby/Karni (1973) zurückgeführt werden¹⁰. Es geht dabei um die Frage, ob der Käufer einer Leistung zu irgendeinem Zeitpunkt innerhalb der Geschäftsbeziehung mit dem Verkäufer in der Lage ist, die wesentlichen Qualitätsmerkmale der Leistung zu bestimmen. Bei Erfahrungsleistungen ist dies der Fall, bei Vertrauensleistungen dagegen nicht.

⁸ Gleichung (3) ergibt sich, indem Gleichung (1) sowohl für W aufgestellt wird (1a) als auch für C (1b). (1b) wird von (1a) abgezogen und nach der Differenz der Renten aufgelöst. Einsetzen von K nach (2) führt dann zu (3). Von Wechselkosten bzw. den set up-Kosten für eine neue Geschäftsbeziehung, die der Mandant tragen müßte, wird dabei abstrahiert, da sie bei langfristiger Betrachtung häufig nur eine untergeordnete Rolle spielen. Sie würden bei ihrer Einbeziehung in die Betrachtung die Kundenbindung tendenziell erhöhen.

⁹ Die beiden ersteren Strategien können unschwer als die von Porter (1985), S. 12-15, beschriebenen Strategien der cost leadership (Kostenstrategie) bzw. der differentiation (Qualitätsstrategie) identifiziert werden. Auf die dritte Strategie, die auf die Reduktion der agency-Kosten abzielt, geht Porter nicht ein.

¹⁰ Vgl. zu dieser Herleitung ausführlich Weißenberger (1996), S. 153-160.

Ein typisches Beispiel für Erfahrungsleistungen ist der Erwerb von Konfektionskleidung von einem alteingesessenen Händler: Wesentliche Eigenschaften wie beispielsweise Farbe, Schnitt oder Waschbarkeit eines Kleidungsstücks können vor oder nach dem Kauf überprüft werden. Entsprechen die Eigenschaften nicht den Angaben des Händlers, dann kann der Kunde auf den Kauf verzichten bzw. nachträglich Regreß fordern.

Dies ist bei Vertrauensleistungen nicht möglich. Ein typisches Beispiel hierfür sind Bio-Reinigungsmittel, deren tatsächliche ökologische Unbedenklichkeit vom Käufer grundsätzlich nicht überprüft werden kann. Auch der Erwerb eines technischen Geräts von einem fliegenden Händler stellt meist eine Vertrauensleistung dar: Zwar kann der Käufer im Gebrauch die Zuverlässigkeit überprüfen, bei Mängeln in der Regel jedoch keinen Regreß mehr verlangen, da der Händler nicht mehr aufzufinden ist.

Der Charakter einer Leistung als Erfahrungs- oder Vertrauensleistung hat wesentlichen Einfluß auf die endogene Unsicherheit, mit der der Käufer konfrontiert ist: Bei Erfahrungsleistungen ist ein Abbau dieser Unsicherheit zumindest teilweise möglich, indem das Entgelt des Verkäufers ganz oder teilweise an wesentliche Eigenschaften der bereitgestellten Leistung geknüpft wird. Dies kann beispielsweise in Form von vereinbarten Garantien oder Prämien geschehen.

Bei Vertrauensleistungen ist eine solche Vorgehensweise nicht mehr möglich, da die Ausprägung eben dieser wesentlichen Eigenschaften nicht mehr bekannt ist. Der Käufer muß dann in besonderem Maße fürchten, daß der Verkäufer bestehende Spielräume zu eigenen Gunsten ausnutzt und möglicherweise eine Leistung bereitstellt, die die gewünschten Qualitätsmerkmale in Wirklichkeit gar nicht besitzt.

Leistungen der Wirtschaftsprüfung für den Mandanten: Erfahrungs- oder Vertrauensleistungen?

Zu einer Einordnung der Leistungen, die eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ihren Mandanten anbietet, muß auf die oben aufgeführte Differenzierung des Leistungsangebots in Kern- und Zusatzleistungen zurückgegriffen werden.

Betrachtet man zunächst das Testat als Kernleistung, dann können als wesentliche Qualitätsmerkmale aus Sicht der Unternehmensleitung des Mandanten z.B. die Bereitstellung des Prüfungsberichts und die Erteilung des Bestätigungsvermerks zum vereinbarten Termin identifiziert werden. Dies sind überprüfbare Leistungsmerkmale, so daß das Testat dem Bereich der Erfahrungsleistungen zuzuordnen ist¹¹. Der Informationsgehalt des Testats wird dabei durch die oben gemachte einschränkende Annahme als hinreichend gut betrachtet.

Bei den angebotenen Zusatzleistungen, die vor allem beratenden Charakter besitzen, liegt das zentrale Qualitätsmerkmal im informatorischen Gehalt der Leistung. Im ent-

¹¹ Aus Sicht der Gesellschafter des Mandanten oder anderer stakeholder des Mandanten kann der informatorische Gehalt des Testats auch eine Vertrauensleistung darstellen. Die sich daraus ergebenden Probleme werden im Rahmen dieses Beitrags jedoch nicht behandelt.

scheidungstheoretischen Kontext kann die Unterstützung des Mandanten, z.B. in Fragen der zieloptimalen Rechnungslegung oder der Gestaltung eines Berichtssystems, als Informationssystem verstanden werden, das ex ante einen möglichst guten Hinweis auf die aus Sicht der Unternehmensleitung optimalen Handlungsalternative, z.B. einen bestimmten Wertansatz in der Handelsbilanz, liefert. Der Wert eines solchen Informationssystems bemißt sich jedoch nicht absolut, sondern lediglich relativ im Verhältnis zum bereits beim Mandanten vorhandenen Wissen, das sich z.B. im Vorschlag des betreffenden Leiters Rechnungswesen manifestiert.

Bezeichnet man die von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft W bereitgestellte beratende Zusatzleistung als Informationssystem η_W und das beim Mandanten bereits vorhandene Wissen als Informationssystem η_M , dann gilt für den Wert D_W :

$$(4) \quad \begin{aligned} \eta_W > \eta_M &\Rightarrow D_W > 0 \\ \eta_W \leq \eta_M &\Rightarrow D_W \leq 0 \end{aligned}$$

Die Relation von η_W und η_M und der daraus folgende Wert von D_W wird in den meisten Fällen eine Vertrauensleistung darstellen. Zwei Gründe können dafür angeführt werden. Zum einen ist es zweifelhaft, daß M ex post die Handlungsalternative identifizieren kann, die optimal gewesen wäre. Ein solcher Hinweis ist jedoch notwendig, um einen ex post-Vergleich beider Informationssysteme durchzuführen und deren Güte zumindest nachträglich zu bestimmen. Eine ex ante-Ermittlung des Werts D_W , z.B. über eine Beurteilung der Vorgehensweise von W bei der Erstellung von η_W durch M , ist nicht möglich, wenn M selbst wenig Wissen über die Auswahl der optimalen Handlungsalternative besitzt. Dies ist jedoch genau die Situation, in der von außen der Rat einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft eingeholt wird.

Einordnung der Prüfungsleistungen in ein informationsökonomisches Leistungsportfolio

Die bisherigen Ergebnissen der Analyse der von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften angebotenen Leistungen läßt sich in dem in Abbildung 1 dargestellten informationsökonomischen Leistungsportfolio zusammenfassen¹².

Die wesentlichen Leistungen, die von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bereitgestellt werden, sind das Testat als Kernleistung sowie beratende Zusatzleistungen. In beiden Fällen ist die Integrativität der Leistungserstellung, also die mandantenspezifische Gestaltung, hoch. Allerdings unterscheiden sie sich in der Beurteilbarkeit der Leistungsqualität. Während beim Testat eine Erfahrungsleistung vorliegt, stellen die beratenden Zusatzleistungen im wesentlichen Vertrauensleistungen dar. Austauschgüter wie z.B. nicht mandantenspezifische Informationsschriften können vom Charakter her sowohl Erfahrungs- als auch Vertrauensleistungen sein.

¹² Dieses Leistungsportfolio stellt eine Weiterentwicklung eines erstmals von Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993) vorgestellten Strukturierungsrasters für unterschiedliche Leistungsbündel dar.

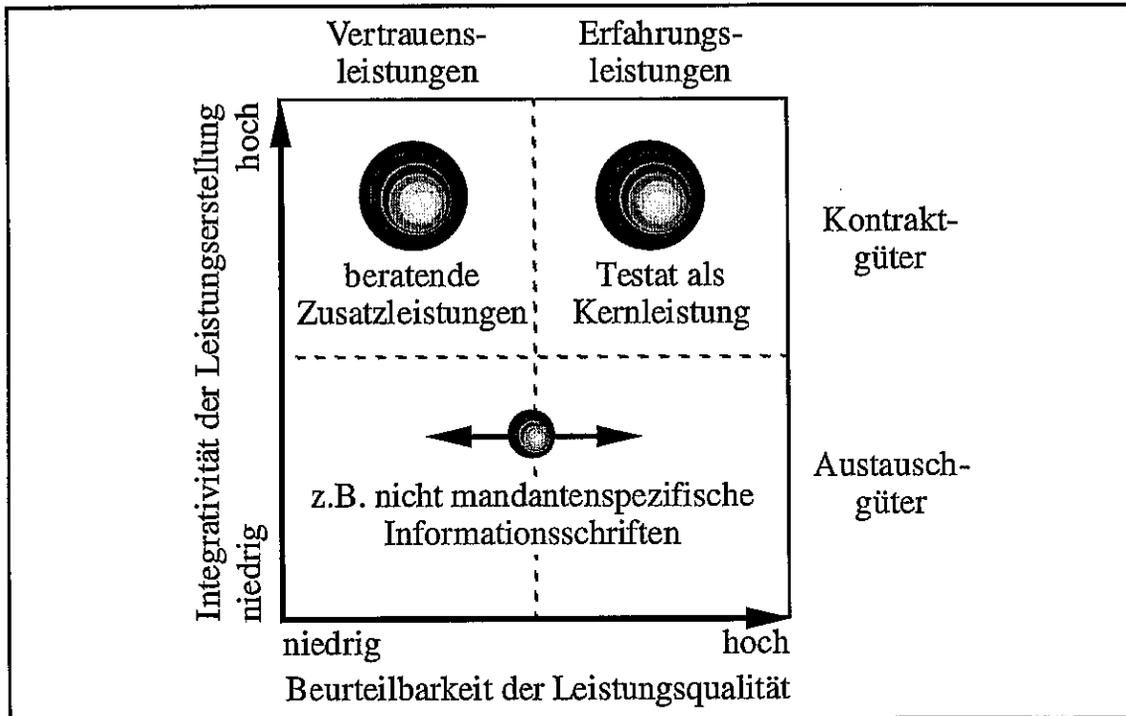


Abb. 1: Informationsökonomisches Leistungsportfolio

3. Ein Prinzipal-Agenten-Modell der Beziehung zwischen Wirtschaftsprüfer und Mandant: Grundlage für die Bewertung einer informationsökonomisch motivierten Strategie

Stellenwert und Wirksamkeit einer informationsökonomisch motivierten Strategie, die auf die Reduktion der agency-Kosten abzielt, die vom Mandanten als Prinzipal getragen werden müssen, läßt sich mit Hilfe eines einfachen Prinzipal-Agenten-Modells darstellen. In einer langfristigen Beziehung, wie auch die angestrebte Beziehung zwischen Wirtschaftsprüfer und Mandant eine darstellt, hängt die Höhe der agency-Kosten davon ab, ob die bereitgestellte Leistung eine Erfahrungs- oder eine Vertrauensleistung darstellt. Beide Fälle werden im folgenden gegenübergestellt¹³.

Die Grundlagen der Modellierung

Für die Prinzipal-Agenten-Theorie sind zwei Strukturannahmen wesentlich. Zum einen geht sie davon aus, daß zwischen dem Auftraggeber oder Prinzipal, also hier dem Mandanten *M*, und dem Auftragnehmer oder Agenten, also hier der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft *W*, Zielkonflikte existieren. Zum zweiten wird asymmetrische Information zu Lasten des Prinzipals angenommen. Da in der folgenden Betrachtung moral hazard-Probleme im Vordergrund stehen, bezieht sich die asymmetrische Infor-

¹³ Vgl. ausführlich zu einem formalen Ansatz der Modellierung Weißenberger (1996), S. 162-196.

mation auf das Aktivitätsniveau e des Agenten W im Einsatz für die Ziele des Prinzipals M ¹⁴. Bei der Erstellung von beratenden Zusatzleistungen durch eine der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gehört hier sicherlich die Dauer und Intensität der Bemühungen um eine kundengerechte Lösung.

Liegt asymmetrische Information vor, dann muß der M als Prinzipal befürchten, daß sein Agent W im Schutz dieser Wissensbarriere eigene Zielsetzungen verwirklicht. So könnte beispielsweise eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft versucht sein, bei der Leistungserstellung an qualifiziertem Personal zu sparen oder die nicht originär produktive Weiterbildungszeit der Mitarbeiter zu kürzen. Dies bedeutet modelltheoretisch, daß nicht das aus Sicht von M optimale hohe Aktivitätsniveau e^* , sondern daß aus Sicht von W optimale niedrige Aktivitätsniveau e_{min} eingenommen wird.

Dies führt zu einer Minderung des Erwartungsnutzens, den M aus der Geschäftsbeziehung mit dem Agenten realisiert und die über agency-Kosten gemessen wird. Ihre - allerdings nur modelltheoretisch mögliche - Berechnung erfolgt durch eine Art 'Trick': Der erwartete Nutzen aus der Geschäftsbeziehung *ohne* asymmetrische Information ("first best-Lösung") wird mit dem erwarteten Nutzen *bei Bestehen* asymmetrischer Information ("second best-Lösung") verglichen. Die Differenz ergibt die agency-Kosten, die es abzubauen gilt.

Das Modell bei Erfahrungsleistungen: Agency-Kosten können über langfristige ergebnisabhängige Verträge beseitigt werden

Mit Hilfe eines formalen agency-Modells läßt sich bereits in einer einperiodischen Betrachtung zeigen, daß eine ergebnisabhängige Entlohnung grundsätzlich einen ersten Schritt zur Lösung des moral hazard-Problems darstellt. Der Zielkonflikt zwischen Prinzipal und Agent wird dadurch zumindest teilweise aufgehoben, denn ein hoher Wert D_W als zentrales Qualitätsmerkmal nutzt jetzt nicht nur dem Prinzipalen M , sondern über die damit verbundene Erfolgsprämie auch dem Agenten W . Mit anderen Worten: Der aus e herrührende Disnutzen wird durch die ergebnisbezogene Entgeltgestaltung zumindest teilweise kompensiert, das moral hazard-Problem dadurch reduziert.

Ein vollständiger Abbau der agency-Kosten AC_W ist bei einer einperiodischen Betrachtung jedoch nicht möglich, wenn W risikoavers ist, d.h. ein möglichst sicheres Entgelt präferiert. Exogene Zufallseinflüsse, die möglicherweise trotz hohem Aktivitätsniveau zu einem niedrigen Wert D_W führen und damit auch zu einer niedrigen Prämie, mindern die Bereitschaft von W , das aus Sicht von M optimale Aktivitätsniveau e^* einzunehmen. Konsequenterweise wird das moral hazard-Problem nicht vollständig gelöst, ein Teil der agency-Kosten bleibt bestehen.

¹⁴ Statt 'moral hazard' wird häufig auch die Bezeichnung 'hidden action' gewählt. Alternativ ist eine Betrachtung auch unter 'adverse selection'- bzw. 'hidden information'-Gesichtspunkten möglich. Sie führen strukturell jedoch zu ähnlichen Ergebnissen, so daß im Rahmen des vorliegenden Beitrags eine Beschränkung auf die moral hazard-Problematik sinnvoll erscheint.

Ein weitergehender Abbau der agency-Kosten ist in langfristigen, d.h. mehrperiodischen, Beziehung möglich: Wenn z.B. die Erfolgsprämie oder Garantieleistung einer Periode t nicht nur in Abhängigkeit vom aktuellen Wert D_{Wt} der bereitgestellten Leistung η_{Wt} , sondern auch in Abhängigkeit von vergangenen Werten $D_{Wt-1}, D_{Wt-2}, \dots$ gezahlt wird, dann werden exogene Risikoeinflüsse diversifiziert. Je stärker sich diese Diversifizierung auswirkt, um so mehr werden die agency-Kosten AC_W abgebaut. Entsprechend steigt die Bereitschaft von W , ein Aktivitätsniveau einzunehmen, das nahe an dem aus Sicht von M optimalen Aktivitätsniveau e^* liegt.

Es läßt sich formal zeigen, daß die Annäherung an die first best-Lösung, d.h. der Abbau der agency-Kosten AC_W , dabei für jede einzelne Periode um so stärker ist, je mehr Perioden in den Vertrag integriert werden. Bei unendlich vielen Perioden ist schließlich trotz asymmetrischer Information die first best-Lösung erreichbar: Die agency-Kosten werden vollständig abgebaut und W wählt das aus Sicht von M optimale Aktivitätsniveau e^* . Das mathematische Konstrukt der Unendlichkeit ist dabei nicht so realitätsfern, wie es zunächst scheint. Auf den einzelnen Anwendungsfall übersetzt bedeutet es lediglich, daß zwischen W und M keine 'letzte' Periode vertraglich festgelegt ist - ein sicherlich nicht uncharakteristisches Merkmal langfristiger Beziehungen zwischen Wirtschaftsprüfer und Mandant.

Graphisch wird das dargestellte Phänomen in Abbildung 2 veranschaulicht.

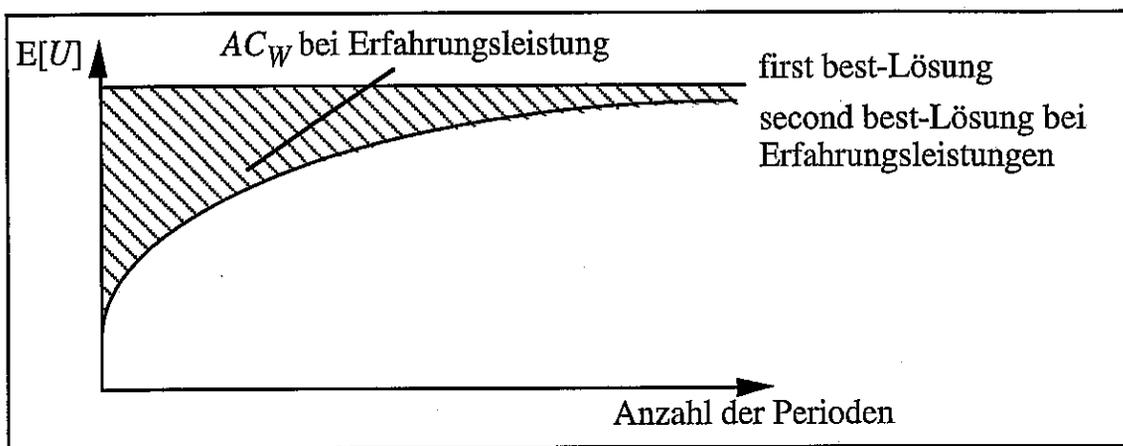


Abb. 2: Abbau der agency-Kosten bei Erfahrungsleistungen

In einem Koordinatensystem wird auf der Abszisse die Anzahl der Perioden abgetragen, über die ex ante ein Vertrag geschlossen wird. Auf der Ordinate wird der Erwartungsnutzen, den der Mandant M erreicht, abgetragen. Die first best-Lösung verläuft parallel zur Abszisse: Sie stellt aus informationsökonomischer Perspektive ein 'Benchmark' dar, nämlich den Erwartungsnutzen, der bei Abwesenheit des moral hazard-Problems erreichbar ist. Die second best-Lösung weicht bei kurzfristigen Beziehungen vergleichsweise stark von diesem Benchmark ab, nähert sich aber bei langfristigen Beziehungen an die first best-Lösung an: Die Differenz beider Erwartungsnutzenfunktionen repräsentiert die agency-Kosten AC_W , die langfristig abnehmen.

Für die Frage nach einer informationsökonomisch motivierten Strategie innerhalb des Kontraktgütermarketings bedeutet dieses Ergebnis vor allem folgendes: Anstrengungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft W als Agent, die auf eine Reduktion der agency-Kosten abzielen, die der Mandant M als Prinzipal zu tragen hat, spielen bei Erfahrungsleistungen im Rahmen einer langfristigen Betrachtung kaum noch eine Rolle. Der Grund hierfür liegt darin, daß der Mandant durch entsprechende Entgeltgestaltung - z.B. über Prämien, die Vereinbarung von Garantien u.ä.¹⁵ - in Abhängigkeit vom Leistungsergebnis den Abbau der agency-Kosten weitgehend selbst erreichen kann.

Aus informationsökonomischer Sicht ist eine solche Entgeltgestaltung unproblematisch, da das Leistungsergebnis aufgrund seines Erfahrungscharakters immer und kostenlos beobachtet werden kann.

Das Modell bei Vertrauensleistungen: Ergebnisabhängige Entlohnungsformen müssen durch Indikatorkontrollen ersetzt werden

Anders liegt jedoch der Fall für Vertrauensleistungen. Diese Situation scheint aufgrund des hohen Komplexitätsgrads vieler beratender Zusatzleistungen, die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ihren Mandanten anbieten, realistischer zu sein als die Annahme des Vorliegens von Erfahrungsleistungen.

Bei Vertrauensleistungen ist eine Vereinbarung ergebnisabhängiger Vergütungsformeln nicht mehr möglich, da das Leistungsergebnis definitionsgemäß nicht mehr beobachtet werden kann. Damit fällt aus Sicht von M das kostenlos zur Verfügung stehende Mittel zum Abbau von agency-Kosten weg.

Diese Situation ändert sich - im Gegensatz zum Fall der Erfahrungsleistung - auch bei einer langfristigen Betrachtung nicht, so daß Abbildung 2 zu Abbildung 3 erweitert wird.

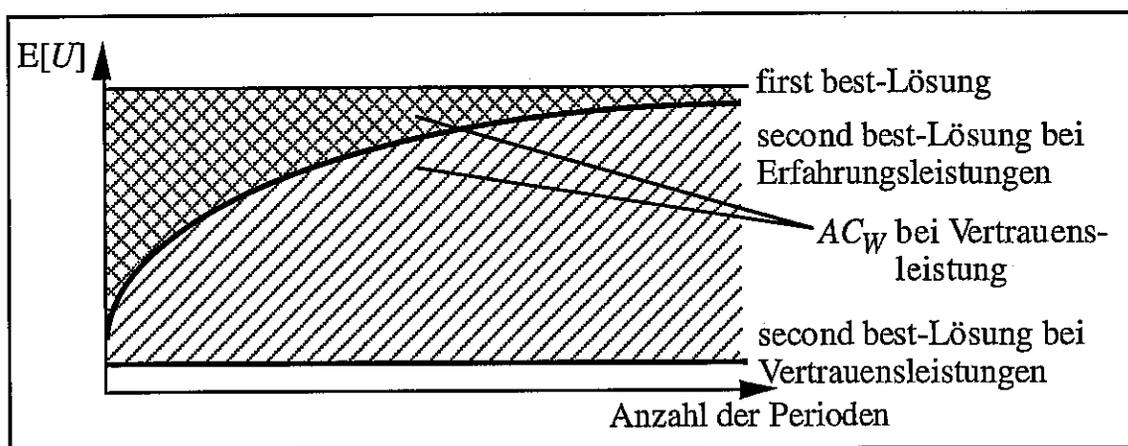


Abb. 3: Schere der agency-Kosten bei Vertrauensleistungen

¹⁵ Vgl. zu Möglichkeiten der Entgeltgestaltung im Rahmen 'harter' und 'weicher' Kooperationsdesigns Spremann (1988).

Dabei werden zwei Effekte offensichtlich: Zum einen - dies deutet die second best-Lösung für Vertrauensleistungen an - kommt es im Gegensatz zur second best-Lösung bei Erfahrungsleistungen nicht zu einer Reduktion der agency-Kosten in der langfristigen Betrachtung. Zum anderen öffnet sich - dies wird durch die fett gezeichneten Linien deutlich - eine 'Schere' der agency-Kosten im Vergleich von Erfahrungs- und Vertrauensleistungen.

Hier ist der Ansatzpunkt für eine informationsökonomisch motivierte Strategie aus Sicht des Agenten W innerhalb des Kontraktgütermarketing zu sehen: Eine Strategie, die eine Senkung der agency-Kosten AC_W im Fall der Vertrauensleistung möglich macht, kann zu einer Erhöhung der Kundenbindung K führen. Graphisch gesprochen geht es darum, Mittel zu finden, die eine Annäherung der second best-Lösung bei Vertrauensleistungen an die first best-Lösung ermöglichen.

Zur Lösung von moral hazard-Problemen sind dies - in aller Regel kostenbehaftete - Indikatorkontrollen, die entweder als Verhaltenskontrolle einen unvollständigen Rückschluß auf e erlauben oder als Ergebniskontrollen einen unvollständigen Rückschluß auf D_W als zentrales Qualitätsmerkmal der bereitgestellten Leistung η_W . Im ersten Fall geht es also darum, durch geschickte Maßnahmen die asymmetrische Information und damit das moral hazard-Problem direkt zu reduzieren. Im zweiten Fall geht es um den teilweisen Abbau des Vertrauenscharakter der bereitgestellten Leistung, was zu einer indirekten Reduktion des moral hazard-Problems führt.

Kostenbehaftete Indikatorkontrollen sind maximal in der Höhe effizient, in der sie zum Abbau von agency-Kosten beitragen. Damit wird deutlich, warum sie im Fall der Erfahrungsleistung für die Verbesserung der Kundenbindung K allenfalls eine untergeordnete Rolle spielen: Der potentielle Kontrollertrag in Höhe der verbleibenden agency-Kosten ist bei einer langfristigen Betrachtung vergleichsweise gering.

Der Beitrag, den Indikatorkontrollen zur Erhöhung der Kundenbindung leisten, wird eingeschränkt durch die Kosten CC der Kontrolle. Trägt der Mandant die Kontrollkosten, z.B. über einer Erhöhung des Leistungspreises, dann gilt für die Erhöhung der Kundenbindung ΔK :

$$(5) \Delta K = \sum_t (\Delta AC_{Wt} - CC_t)(1+r)^{-t}$$

ΔAC_t ist dabei die Reduktion der agency-Kosten in jeder Periode, d.h. der Betrag, um den sich die in Abbildung 3 dargestellte 'Schere' der agency-Kosten schließt.

Indikatorkontrollen im Rahmen einer informationsökonomisch motivierten Strategie als Maßnahme zum Aufbau von Vertrauen

Die Durchführung einer Indikatorkontrolle kann als Maßnahme zum Aufbau von Vertrauen interpretiert werden. Vertrauen bzw. Mißtrauen werden in diesem Verständnis als eine nicht objektiv überprüfbare Einschätzung des Prinzipalen M , die sich auf die Höhe des von W eingenommenen Aktivitätsniveaus e bezieht. Wenn M davon aus-

gehen kann, daß W ein möglichst nahe an e^* liegendes Aktivitätsniveau einnimmt, wird von Vertrauen gesprochen. Muß M dagegen davon ausgehen, daß W ein Aktivitätsniveau einnimmt, das nahe bei e_{min} liegt, dann wird dies als Mißtrauen bezeichnet. Vertrauen bzw. Mißtrauen entsteht dabei nicht grundlos im Sinne einer nicht näher nachprüfbaren Allaussage oder gar eines Wunschdenkens, sondern im Rahmen einer ökonomischen Betrachtung, die berücksichtigt, daß auch W - über eine Vergütung, die an Kontrollergebnisse gekoppelt ist, bei Mißbrauch des Vertrauens etwas zu verlieren hat¹⁶.

In einer umgekehrten Perspektive kann dann auch die Unterwerfung von W unter bedingte Entgeltschemata in Abhängigkeit von Kontrollen, als Aufbau von Reputation interpretiert werden. Das Reputations- bzw. Vertrauenskapital besteht dabei rein formal im Barwert der abgebauten agency-Kosten abzüglich der Kosten der notwendigen Kontrollmaßnahmen. Die Kundenbindung wird durch das aufgebaute Vertrauenskapital erhöht. Werden die Kontrollkosten von W getragen, dann entspricht ihr Barwert dem Betrag, der zum Aufbau von Reputation quasi investiert werden muß.

Informationsökonomisch motivierte Strategie als notwendige Ergänzung von Kosten- und Qualitätsstrategien bei Vertrauensleistungen?

Mit Hilfe der Prinzipal-Agenten-Modellierung konnte gezeigt werden, daß eine informationsökonomisch motivierte Strategie, die auf die Reduktion der agency-Kosten AC_W abzielt, dann von Bedeutung ist, wenn die bereitgestellte Leistung eine Vertrauensleistung ist. Als alternative Marketingstrategien wurden in Abschnitt 1 auch die Kosten- und die Qualitätsstrategie genannt: Bei der Kostenstrategie geht es darum, daß dem Mandanten eine Leistung zu möglichst geringen Kosten versprochen wird, bei der Qualitätsstrategie geht es darum, daß zu einem bestimmten Preis eine besonders hochwertige Leistung in Aussicht gestellt wird.

Zwischen diesen beiden Strategietypen und der informationsökonomisch motivierten Strategie gibt es jedoch speziell für den Fall der Vertrauensleistung Wechselwirkungen: Sowohl die Kosten- als auch die Qualitätsstrategie, die eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft W einschlägt, erhöhen möglicherweise die agency-Kosten AC_W , mit denen der Mandant M konfrontiert wird¹⁷.

Schlägt W beispielsweise eine Kostenstrategie ein, die eine Senkung der pagatorischen Kosten PC_W bewirkt, dann muß M befürchten, daß W unter Beibehaltung einer gewünschten Mindestrentabilität V_{min} das Aktivitätsniveau e absenkt. Die dadurch von M zu erwartende Minderung der Leistungsqualität stellen zusätzliche agency-

¹⁶ Vgl. Weißenberger (1996), S. 178ff.

¹⁷ Wenn Albach (1992), S. 24, darauf hindeutet, daß gerade im Bereich von "Bewertungsgutachten und Beratungsaufgaben", also typischen Zusatzleistungen, Unzufriedenheit von seiten der Mandanten zu beobachten ist, dann läßt sich dies durchaus mit einem Mangel an informationsökonomisch motivierter Strategiegestaltung erklären.

Kosten AC_W dar. Graphisch äußert sich dies in Abbildung 3 so, daß die second best-Funktion bei Vertrauensleistungen sich nach unten verschiebt.

Schlägt W dagegen eine Qualitätsstrategie ein, dann erhöht die versprochene Leistungsqualität zunächst den Erwartungsnutzen von M im first best-Fall. Bezogen auf die Abbildung 3 würde dies nun bedeuten, daß sich die first best-Funktion nach oben verschiebt. Bestehen aber gleichzeitig moral hazard-Probleme, von denen ausgegangen werden kann, wenn die erhöhte Leistungsqualität bei W Disnutzen, z.B. in Form von steigenden Personalkosten, verursacht, dann steigen die agency-Kosten AC_W : Die second best-Funktion bei Vertrauensleistungen in Abbildung 3 verschiebt sich nicht, so daß der Abstand zur first best-Funktion ansteigt.

Da die Steigerung der agency-Kosten AC_W bei Vertrauensleistungen nicht durch die unmittelbar ergebnisabhängige Vertragsgestaltung aufgefangen werden kann, besteht die Gefahr, daß in der Konsequenz die Kundenbindung nicht erhöht wird. Aus diesem Grund müssen bei Vorliegen von moral hazard-Problemen sowohl Kosten- als auch Qualitätsstrategie durch Indikatorkontrollen im Rahmen einer informationsökonomisch motivierten Strategie aufgefangen werden.

4. Durchführung von Indikatorkontrollen: Gedanken zu Anforderungen und Umsetzung

Anforderungen an Indikatorkontrollen

An Indikatorkontrollen als Meßkonzepte empirischer Phänomene werden von seiten der Meßtheorie her verschiedene Anforderungen gestellt, damit sie als Grundlage eines anreizkompatiblen Kooperationsdesigns dienen können. Ein Meßkonzept muß demnach die Kriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllen.

Objektivität bedeutet in diesem Zusammenhang, daß das Kontrollergebnis intersubjektiv eindeutig und nachvollziehbar ist. Eine rechtliche Einklagbarkeit ist damit jedoch nicht zwangsläufig verbunden: Es genügt, wenn allein die beteiligten Vertragspartner das Kontrollergebnis beobachten können.

Reliabilität eines Meßkonzepts impliziert dessen Zuverlässigkeit, d.h. bei gleichen Kontextfaktoren wird auch das gleiche Meßresultat erzielt. Je reliabler eine Indikatorkontrolle ist, um so geringer ist auch das Kontrollrisiko. Die Anforderung der Reliabilität verlangt gerade bei komplexen Leistungen, daß die Art und Durchführung der Kontrolle nicht standardisiert, sondern an den individuellen Leistungsumfang angepaßt durchgeführt wird. Aus diesem Grund scheiden quantitative Kontrollkonzepte, wie z.B. die Messung von Prozeß- oder Ergebniskennzahlen häufig zugunsten verstärkt qualitativ ausgerichteter Kontrollkonzepte aus.

Validität liegt schließlich dann vor, wenn das Meßkonzept auch tatsächlich das mißt, was zu messen beabsichtigt ist, also tatsächlich ein informativer Zusammenhang zwi-

schen dem Kontrollergebnis und der zu kontrollierenden Aktivität bzw. Leistung existiert.

Gerade innerhalb von informationsökonomisch motivierten Strategien spielt die Validität der eingesetzten Indikatorkontrollen eine wichtige Rolle. Sie impliziert unter anderem, daß der zu kontrollierende Agent W aus Sicht des Prinzipals M einen möglichst geringen Einfluß auf das Kontrollergebnis besitzt. Ansonsten muß davon ausgegangen werden, daß W das Kontrollergebnis immer zu seinen Gunsten strategisch beeinflusst.

In vielen Prinzipal-Agenten-Modellen werden Kontrollindikatoren vorgeschlagen, die auf die Entwicklung des Unternehmensgewinns beim Prinzipalen zurückgreifen. Für informationsökonomisch motivierte Strategien einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist eine solche Kontrollgröße aufgrund des offensichtlichen Interessenkonfliktes mit der Testaterstellung nicht anwendbar.

Gedanken für die für die praktische Umsetzung von Indikatorkontrollen

In den vorwiegend modelltheoretischen Ausführungen zu einer informationsökonomischen Betrachtung der Beziehung zwischen Wirtschaftsprüfer und Mandant wurde gezeigt, daß bei Vertrauensleistungen Indikatorkontrollen ein wichtiges Instrument zum Aufbau von Vertrauen und damit auch zur Erhöhung der Kundenbindung darstellen.

Dies impliziert für die praktische Umsetzung letztlich, daß es den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gelingt, glaubwürdige Qualitätskontrollen für angebotene Vertrauensleistungen zu etablieren. Solche Qualitätskontrollen beziehen sich idealerweise als Verhaltenskontrollen auf den Prozeß der Leistungserstellung - modelltheoretisch als Aktivitätsniveau e bezeichnet. Alternativ können auch Ergebniskontrollen, die auf das Leistungsergebnis - modelltheoretisch als Wert D_W bezeichnet - einen zumindest unvollkommenen Rückschluß bieten¹⁸.

Dabei ist zu beachten, daß die Komplexität wie auch die kundenbezogene Spezifität beratender Zusatzleistungen, die als Kontraktgüter von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften angeboten werden, die Durchführung von Kontrollen erschweren, wenn ein Mindestniveau an Reliabilität der Kontrolle erreicht werden soll.

Aus dieser Perspektive ist zu prüfen, ob bzw. inwieweit Instrumente des klassischen Qualitätsmanagements auf die Bereitstellung beratender Zusatzleistungen durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften übertragen werden können¹⁹.

¹⁸ Wenn zu gleichen Kosten Verhaltens- und Ergebniskontrollen möglich sind, dann ist c.p. eine Verhaltenskontrolle, die zu einem direkten Abbau des moral hazard-Problems führt, einer Ergebniskontrolle, die dieses Risiko lediglich indirekt abbaut, vorzuziehen: Ergebniskontrollen als "garbling" einer Verhaltenskontrolle führen eine zusätzliche Komponente des Kontrollrisikos ein, die bei risikoaversen Agenten das Kontrollrisiko mindert. Vgl. Weißenberger (1996), S. 208ff.

¹⁹ Vgl. zu einer solchen Vorgehensweise für die Durchführung gesetzlicher Jahresabschlußprüfungen z.B. Lück/Brandt/Volkeri (1980), Albach (1992) sowie Siepe (1992).

Im Bereich der Verhaltenskontrolle ist vor allem die Zertifizierung von Abläufen zu nennen. Eine solche Zertifizierung, die regelmäßig erneuert werden müßte, hätte vor allem den Vorteil einer hohen Validität, da sie von Unternehmensexternen durchgeführt werden würde. Andererseits besteht allerdings die Gefahr einer niedrigen Reliabilität, da zumindest die existierenden Zertifizierungsinstrumente sehr stark auf standardisierte Abläufe abstellen, deren Anteil bei Kontraktgütern geringer ist als bei Austauschgütern.

Das Instrument des sogenannten 'peer review', das in im Zusammenhang mit der Durchführung der gesetzlichen Jahresabschlußprüfung vor einigen Jahren diskutiert wurde²⁰, ist auch als Kontrollinstrument für beratende Zusatzleistungen vor allem aus wettbewerbstaktischen Überlegungen schlecht geeignet²¹.

Ein weiterer Ansatz innerhalb der Verhaltenskontrolle greift speziell auf den integrativen Charakter der Kontraktguterstellung zurück: Da ein wesentlicher Teil der Leistungserstellung beim Mandanten 'vor Ort' erfolgt, könnte durch eine bewußt transparente Gestaltung dieser Leistungserstellung eine hinreichend valide und reliable Kontrolle erfolgen. Dies würde beispielsweise implizieren, daß für jedes Projekt ein möglichst kompetenter Ansprechpartner beim Mandanten für Auskünfte, Diskussionen und Fragen unmittelbar zur Verfügung steht.

Ergebniskontrollen als zweiter Aspekt der Indikatorkontrolle können vor allem durch Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit²² durchgeführt werden. Dabei können beispielsweise sowohl explizite Methoden eingesetzt werden, die - wie z.B. das SERVQUAL-Konzept²³ - über Befragungen direkt die Ergebnisqualität messen, als auch implizite Methoden, die über geeignete Indikatoren - z.B. eine Analyse des Mandantenfeedbacks - einen indirekten Rückschluß auf die Ergebnisqualität zulassen.

Zudem zeigen empirische Untersuchungen im Bereich der Unternehmensberatung, daß eine systematische Projektnachbereitung im Sinne eines after-sales-management eine wichtige Rolle spielt. Von Klientenseite werden dabei vor allem der Wunsch nach Implementierungskontrollen, telefonischen Rückfragen oder Erfolgsmessungen geäußert²⁴.

Abschließend bleibt festzuhalten, daß die hier vorgestellten Gedanken zur praktischen Umsetzung Anregungen darstellen, die im Licht prüfer- wie auch mandanten-individueller Probleme kritisch hinterfragt werden müssen. Aufgrund der hohen Spe-

²⁰ Vgl. z.B. Niehus (1985).

²¹ Allerdings spricht Nücke (1982), S. 32, von vertrauenssteigernden Wirkungen, die ein solcher peer review unter bestimmten Umständen, insbesondere bei niedrigem Vertrauensniveau, besitzen kann.

²² Zu Bedeutung und Messung von Kundenzufriedenheit vgl. Simon/Homburg (1995) sowie Homburg/Rudolph (1995).

²³ Vgl. grundlegend Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988) sowie zu einer kritischen Würdigung Hentschel (1990).

²⁴ Vgl. Kaas/Schade (1995), S. 1073 i.V.m. S. 1084.

zifität der Kontraktguterstellung können klassische Instrumente des Qualitätsmanagements lassen nicht ohne weiteres auf beratende Zusatzleistungen von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften übertragen. Die Entwicklung objektiver, reliabler und valider Indikatorkontrollen zur Umsetzung informationsökonomischer Strategien stellt eine der Herausforderungen dar, der sich eine praxisorientierte Prüfungslehre in den nächsten Jahren stellen muß.

Symbolverzeichnis

AC	= agency-Kosten
C	= bester Wettbewerber von W
CC	= Kosten einer Indikatorkontrolle
Δ	= Differenz
D	= Wert der bereitgestellten Leistung
e	= Aktivitätsniveau des Agenten
e^*	= aus Sicht des Prinzipalen wünschenswertes optimales e
e_{min}	= aus Sicht des Agenten wünschenswertes minimales e
$E[\bullet]$	= Erwartungswert
η	= vom Agenten bereitgestellte Leistung
K	= Maßgröße für Kundenbindung
M	= Mandant (Prinzipal)
PC	= pagatorische Kosten (Entgelt)
R	= vom Prinzipalen erzielbare Rente
r	= zur Diskontierung eingesetzter Zinssatz
t	= Laufindex der Zeitperioden
U	= Nutzenfunktion des Prinzipalen
V_{min}	= erwünschte Mindestrentabilität des Agenten
W	= Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Agent)

Verwendete Literatur

- Albach, Horst* (1992): Qualitätsmanagement in der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft - in: Moxter, Adolf, Müller, Hans-Peter, Windmüller, Rolf, Wysocki, Klaus von (Hrsg.): Rechnungslegung. Entwicklungen bei der Bilanzierung und Prüfung von Kapitalgesellschaften, Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Karl-Heinz Forster, Düsseldorf, S. 1-26.
- Darby, Michael R., Karni, Edi* (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud - in: *Journal of Law & Economics*, Volume 16, S. 67-88.
- Dörner, Dietrich* (1995): Aus der fachlichen und beruflichen Arbeit des IDW - in: *Wirtschaftsprüfung*, 48. Jahrgang, S. 113-119.

Engelhardt, Werner H., Kleinaltenkamp, Michael, Reckenfelderbäumer, Martin (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen - in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jahrgang, S. 395-426.

Gutenberg, Erich (1984): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Der Absatz, Berlin u.a., 17. Auflage, S. 15-36.

Helmenstein, Christian (1996): Anbieterkonzentration auf dem Markt für Jahresabschlußprüfungen - in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jahrgang, S. 41-48.

Hentschel, Bernd (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL - in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 12. Jahrgang, S. 230-240.

Homburg, Christian, Rudolph, Bettina (1995): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit - in: Simon, Hermann, Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden, S. 29-52.

Kaas, Klaus Peter (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten - in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jahrgang, 10, S. 884-901.

Kaas, Klaus-Peter, Schade, Christian (1995): Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionenlehre - in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jahrgang, S. 1067-1089.

Kaminski, Horst, Marks, Peter (1995): Die Qualität der Abschlußprüfung in der internationalen Diskussion - in: Lanfermann, Josef (Hrsg.): Internationale Wirtschaftsprüfung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Havermann, Düsseldorf, S. 247-282.

Lenz, Hansrudi (1996): Die Struktur des Marktes für Abschlußmandate bei deutschen Aktiengesellschaften - in: Die Wirtschaftsprüfung, 49. Jahrgang, S. 269-279 und S. 313-318.

Lück, Wolfgang, Brandt, Erhard, Volkeri, Friedrich (1980): Qualitätsverbesserung von Abschlußprüfungen, Anmerkungen zur Quality Control - in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 32. Jahrgang, S. 34-53.

Marks, Peter (1982): Die Gewährleistung der Prüfungsqualität, Zur Verabschiedung der gemeinsamen Stellungnahme der Wirtschaftsprüferkammer und des Instituts der Wirtschaftsprüfer - in: Die Wirtschaftsprüfung, 35. Jahrgang, S. 25-29.

Moizer, Peter (1992): State of the art in audit market research - in: European Accounting Review, Volume 1, S. 333-348.

Nelson, Philip (1970): Information and Consumer Behavior - in: Journal of Political Economy, Volume 78, S. 311-329.

Niehus, Rudolf J. (1980): Prüfung der Prüfer durch die Prüfer. Peer Review in den USA - in: Wirtschaftsprüfung, 33. Jahrgang, S. 149-160.

Nücke, Heinrich (1982): Entwicklung des Peer Review in den USA - in: Die Wirtschaftsprüfung, 35. Jahrgang, S. 30-33.

Parasuraman, Anantharanthan, Zeithaml, Valarie A., Berry, Leonard L. (1988): SERVQUAL: A Multi Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality - in: Journal of Retailing, Vol. 64, S. 12-40.

Porter, Michael E. (1985): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, New York u.a., .

Schade, Christian, Schott, Eberhard (1993): Instrumente des Kontraktgütermarketing - in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jahrgang, S. 491-511 .

Siepe, Günter (1992): Quality Control - in: Coenenberg, Adolf G. u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Revision, Stuttgart, 2., neugestaltete und ergänzte Auflage, Sp. 1579-1586.

Simon, Hermann, Homburg, Christian (1995): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor - Einführende Überlegungen - in: Simon, Hermann, Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden, S. 15-28.

Spremann, Klaus (1988): Reputation, Garantie, Information - in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jahrgang, S. 613-629.

Weißberger, Barbara E. (1996): Zur institutionalen Koordination der Informationsbeziehung zwischen Management und Rechnungswesen, Dissertation an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung - Otto-Beisheim-Hochschule, Vallendar

**Forschungspapiere
der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU)
- Otto-Beisheim-Hochschule -**

Lfd. Nr.	Autor	Titel
1	Weber, Jürgen	Theoretische Herleitung eines Controlling in Software-Unternehmen (Juni 1991)
2	Heinzl, Armin	Spinning off the Information Systems Support Function (Juni 1991)
3	Setzer, Ralf	Ergebnisse einer Befragung zur Beschaffungsplanung für zentrale Rechnersysteme (August 1991)
4.	Pfähler, Wilhelm Lambert, Peter	Die Messung von Progressionswirkungen (Oktober 1991)
5.	Pfähler, Wilhelm Lambert, Peter	Income Tax Progression and Redistributive Effect: The Influence of Changes in the Pre-Tax Income Distribution
6.	Pfähler, Wilhelm Leder, Thomas	Operative Synergie - von der Theorie zur Unternehmenspraxis (z.Zt. nicht erhältlich, wird überarbeitet)
7.	Wiese, Harald	Network Effects and Learning Effects in a Heterogeneous Dyopoly (Dezember 1991)
8.	Heinzl, Armin Stoffel, Karl	Formen, Motive und Risiken der Auslagerung der betrieblichen Datenverarbeitung (Januar 1992)
9.	Bungenstock, C. Holzwarth, J. Weber, Jürgen	Wegfallkosten als Informationsbasis strategischer Entscheidungen (Januar 1992)
10.	Lehner, Franz	Messung der Software-Dokumentationsqualität (August 1992)
11.	Heinzl, Armin Sinß, Michael	Zwischenbetriebliche Kooperationen zur kollektiven Entwicklung von Anwendungssystemen (August 1992)
12.	Heinzl, Armin	Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung
13.	Lehner, Franz	Expertensysteme zur Unterstützung der strukturorganisatorischen Gestaltung von Unternehmen
14.	Lehner, Franz	Brauchen wir eine Theorie der Wirtschaftsinformatik?
15.	Lehner, Franz, Setzer, Ralf Hofmann, Hubert	Wartung und Pflege von Wissensbanken

16. Müller, Wolfgang
Klein, Sebastian Grundzüge einer verhaltensorientierten Preistheorie im Dienstleistungsmarketing
17. Lehner, Franz Considerations on Information System Strategies Based on an Empirical Study
18. Lehner, Franz
Hofmann, Hubert
Setzer, Ralf Maintenance of Knowledge Based Systems
19. Lehner, Franz
Sikora, Hermann Wartung objektorientierter Softwaresysteme
20. Lehner, Franz
Röckelein, Wolfg. Anwendung der Erfolgsfaktoren-Analyse zur Diagnose der betrieblichen Informationsverarbeitung
21. Lehner, Franz Gedanken und Notizen zur Entwicklung von Informatik-Strategien
22. Albach, Horst La Economia de la Empresa Como Ciencia
23. Müller, Wolfgang Konzeptionelle Grundlagen des Integrativen Dienstleistungsmarketing
24. Weber, Jürgen
Hamprecht, Markus Stand und Anwendungsperspektiven des Controlling in Verbänden und ähnlichen Non-Profit-Organisationen (März 1994)
25. Weber Jürgen
Kummer, Sebastian
Großklaus, Armin
Nippel, Harald
Warnke, Dorothée Methodik zur Generierung von Logistik-Kennzahlen (Juni 1994)
26. Kummer, Sebastian Controlling Logistics in the German Automotive Industry (Juni 1994)
27. Weber, Jürgen Zur Bildung und Strukturierung spezieller Betriebswirtschaftslehren (August 1994)
28. Weber, Jürgen
Kaminski, Arndt Zum Promotionsverhalten in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre (Oktober 1994)
29. Rösler, Frank Target Costing für komplexe Produkte
Ein Diskussionsbeitrag zur Anwendungsproblematik des Zielkostenmanagements (März 1995)

30. Weber, Jürgen
Brettel, Malte
Großklaus, Armin
Hamprecht, Markus
Rösch, Barbara E.
Schäffer, Utz Grundgedanken zur Entwicklung einer Theorie der Unternehmensführung (Mai 1995)
31. Weber, Jürgen Kostenrechnung-(s)-Dynamik - Einflüsse hoher unternehmensex- und -interner Veränderungen auf die Gestaltung der Kostenrechnung (Mai 1995)
32. Weber, Jürgen Selektives Rechnungswesen (Mai 1995)
33. Weber, Jürgen Controlling versus New Public Management als alternative oder sich ergänzende Konzepte der Umgestaltung öffentlicher Institutionen? (März 1996)
34. Weber, Jürgen
Goeldel, Hanns
Schäffer, Utz Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung (April 1996)
35. Weber, Jürgen
Brettel, Malte
Schäffer, Utz Gedanken zur Unternehmensführung (April 1996)
36. Jost, Peter-J. Crime, Coordination, and Punishment: An Economic Analysis (Mai 1996)
37. Jost, Peter-J. A Positive Economic Analysis of Law Enforcement (September 1996)
38. Weber, Jürgen
Weißberger, B. Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung: A Critical Evaluation of Riebel's Approach (November 1996)
39. Weber, Jürgen
Weißberger, B. Rechnungslegungspolitik und Controlling: Zur Gestaltung der Kostenrechnung (November 1996)
40. Weißberger, B. Accounting as a Credence Good: An Attempt to Throw Some Light on the Recent Loss of Relevance of German Management Accounting (November 1996)
41. Weißberger, B. Kundenbindung und Vertrauen in der Beziehung zwischen Wirtschaftsprüfer und Mandant (November 1996)
42. Weber, Jürgen Kostenrechnung am Scheideweg? (November 1996)