

**Principal-Agent-Problematik** Eine Principal-Agent-Problematik, manchmal auch **agency dilemma** oder **agency theory** genannt, liegt vor, wenn ein Prinzipal (Geschäftsherr) einen Agenten (Vertreter) beauftragt, für ihn zu handeln – hier zu verhandeln – und Entscheidungen zu treffen. Die Konstellation ist problematisch, da Geschäftsherr und Vertreter regelmäßig weder den gleichen Informationsstand noch die gleichen persönlichen Interessen haben. Die Theorie wurde in den 1970er Jahren ohne direkten Bezug zu Vertragsverhandlungen entwickelt (grundlegend: *Jensen/Meckling*, Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics 4 (1976), 305–360) und findet nicht nur in der Wirtschaftswissenschaft Anwendung, sondern auch in der Sozial- und Politikwissenschaft. Für Verhandlungen spielt sie eine große Rolle, da → *decision-maker* an vielen Verhandlungen nicht selbst teilnehmen, sondern Verhandler entsenden. Selbst wenn ein decision-maker selbst verhandelt, bleibt ein Teil der Probleme im Regelfall bestehen, da er im Regelfall nicht Eigentümer des Unternehmens ist. Häufig liegt wegen der mehreren beteiligten Hierarchieebenen ein mehrstufiges Principal-Agent-Verhältnis vor.

Ein erstes Problem der Principal-Agent-Situation tritt direkt bei der Auswahl des Agenten auf. Denn unter Umständen kennt der Prinzipal den Agenten und seine Charakteristiken und Eigenschaften nicht vollständig (**hidden characteristics**), woraus das Problem der

→ *adverse selection* resultieren kann. Bei Unternehmensverhandlungen besteht insofern der Vorteil, dass der → *decision-maker* in vielen Fällen schon länger mit dem Agenten zusammenarbeitet und ihn daher oftmals ganz gut einschätzen kann.

Ein zweites Problem der Principal-Agent-Situation betrifft die Informationsasymmetrie. Zum einen verfügen die Vertreter (Agenten) der unteren Hierarchieebene zumeist über weitergehende (fach-)spezifische Informationen aus dem direkten Kontakt zum Verhandlungspartner und dadurch über einen Informationsvorsprung (**hidden knowledge**). Umgekehrt ist es aber auch häufig so, dass dem Vertreter nicht alle Informationen seitens der Vorgesetzten zur Verfügung gestellt werden, aus denen sich die Interessen des vertretenen Unternehmens ableiten lassen. So werden dem Vertreter strategische Interessen häufig nicht bekannt gemacht, weil hier aus Sicht der Unternehmensleitung ein Geheimhaltungsbedürfnis besteht. Der Vertreter kann daher diese Interessen auch nicht berücksichtigen. Auch **hidden actions** sind möglich, da der Entscheider nicht mit am Tisch sitzt und somit nicht alle Handlungen des Vertreters beobachten kann. Diese Problemlage bildet im Ergebnis die Grundlage für → *moral hazard*, der somit im Rahmen der Principal-Agent-Situation eine große Rolle spielt.

Vertreter (Agenten) haben eigene Interessen, die insbesondere auch durch Belohnungs- oder Bestrafungssysteme entstehen können, die nicht unbedingt den Interessen des Unternehmens entsprechen. Besonders auffällig ist dies bei Prämiensystemen, die Vertragsabschlüsse pauschal honorieren. Damit schaffen sie einen Anreiz zum Vertragsabschluss auch für die Fälle, in denen dies für das Unternehmen nicht zu empfehlen ist. Anreizkompatible Belohnungssysteme zu entwickeln, ist daher eine höchst anspruchsvolle Aufgabe, vor allem da die Interessen des Unternehmens häufig nicht starr, sondern dynamisch sind. Belohnungssysteme sollten dies in geeigneter Form berücksichtigen. Aber auch ohne solche Systeme wirken z. B. die Aussichten auf → *Lob*, → *Kritik*, Beförderung oder Karriereende auf die Interessenlage des Verhandlers ein. Unter Umständen vertreten Agenten die Interessen des Vertretenen daher nicht immer in der gewünschten Weise (**hidden intentions**). In der Praxis wird teilweise versucht, diese Umstände bei der → *agentenorientierten Verhandlung* auszunutzen. Hiermit ist in Vertragsverhandlungen auch das sog. **trust dilemma** verbunden (*Cutcher-Gershenfeld/Watkins*, *Towards a Theory of Representation in Negotiation* in: Mnookin/Susskind (eds.), *Negotiating on Behalf of Others*, 1999, S. 35 ff.). Je mehr einem Vertreter vertraut wird, ihm also echte Freiheiten gewährt werden, desto besser kann er die Freiheiten nutzen, um in Kooperation mit der anderen Seite Vorteile für beide Seiten zu schaffen, also den *Verhandlungskuchen* zu vergrößern (→ *negotiation pie*). Allerdings erweitern diese Möglichkeiten zur intensiven Kooperation auch die potentiellen Missbrauchsmöglichkeiten. Dem versucht z. B. die deutsche Rechtsordnung mit dem Institut des → *Missbrauchs der Vertretungsmacht* entgegen zu wirken. Häufig bemühen sich Unternehmen, die Problematik für die Verhandler der eigenen Seite z. B. durch ein → *Vieraugenprinzip* zu begrenzen. Durch den Einsatz von zwei Verhandlern soll es beiden Verhandlern erschwert werden, eigene Gründe und Motive, die nicht mit denen des Unternehmens übereinstimmen, in einer

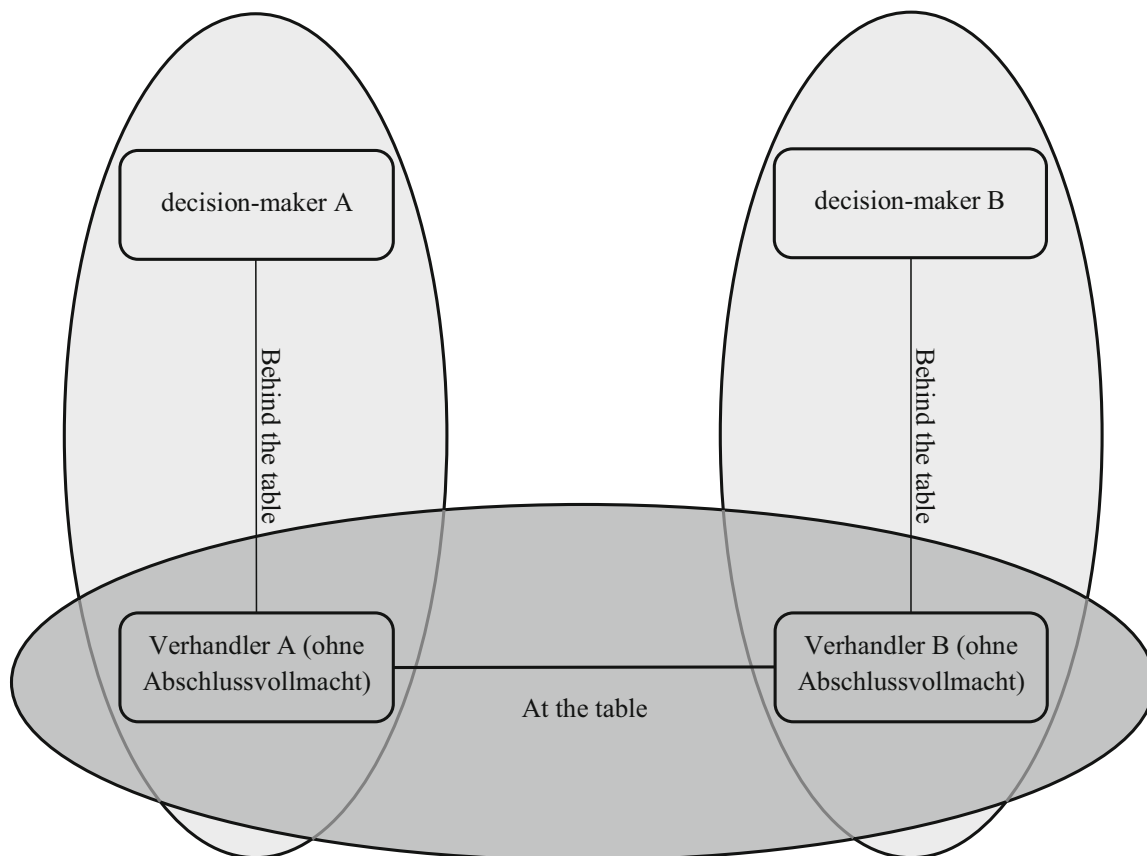
Verhandlung durchzusetzen. Damit der Kontrollmechanismus funktioniert, müssen die Verhandler ein Interesse daran haben, die Funktion auszuüben. Verfolgen beide Verhandler die gleichen hidden intentions, so läuft eine Kontrolle durch das Vieraugenprinzip ins Leere. Teilweise nimmt daher auch die obere Hierarchieebene selbst an der Verhandlung teil, um die Problematik zu umgehen.

Eng verbunden mit dem trust dilemma ist das **flexibility dilemma**. Treffen Vertreter und Auftraggeber klare Vereinbarungen, um die Risiken der Principal-Agent-Problematik zu bekämpfen, geht dies unweigerlich zu Lasten der Flexibilität während der Verhandlung. Klare Vorgaben können dem Verhandler allerdings auch helfen, sich gegen aggressive Verhandlungstaktiken der anderen Seite zu wehren, da er dann darauf verweisen kann, dass er hinsichtlich des Verlangten keinen Verhandlungsspielraum habe. Kehrseite strikter Vorgaben ist jedoch, dass der Verhandler meist nicht den Entscheidungsspielraum besitzt, Lösungsoptionen zu entwickeln, die im Interesse des Unternehmens lägen. Der Aufbau eines hohen Maßes an Vertrauen und sinnvolle Anreizsysteme können hier Alternativen zu strikten Vorgaben sein.

Als weiteres Problem gilt das **transformation dilemma**. Einerseits wird es für sinnvoll gehalten, wenn der Verhandler die Interessen des Unternehmens in kreative Lösungen transformiert, um den Nutzen für das Unternehmen zu steigern. Andererseits wird gerade ein solches Abweichen von Vorgaben, die letztlich auch ein positionelles Element haben, oder ein Abweichen vom Normalfall im Regelfall nicht honoriert, sondern eher sanktioniert. Wer als Verhandler vom Üblichen oder gar dem Vorgegebenen abweicht, steht unternehmensintern unter Rechtfertigungszwang. Neben der Gefahr, dass die Neuerung generell nicht vorteilhaft ist oder den dem Verhandler nicht bekannten strategischen Interessen des Unternehmens widerspricht, besteht die Gefahr, dass die Innovation nicht verstanden wird, z. B. weil die dazu notwendige Aufnahmebereitschaft fehlt. Unternehmen könnten versuchen, mit einem Vorschlagswesen auch für vertragliche Verbesserungen ähnlich dem für technische und bürokratische Vorgänge das transformation dilemma abzumildern.

Bei Vorliegen einer Principal-Agent-Situation entstehen zwei Verhandlungsfelder: zum einen die Verhandlungen zwischen Agent und Verhandlungspartner (**negotiations at the table**) und zum anderen unternehmensinterne Verhandlungen zwischen Agent und Principal (negotiations „**behind the table**“ (→ *think beyond the table*)) geht viel weiter, umfasst dabei aber auch die Verhandlung zwischen Agent und Principal). In der Praxis sieht das häufig so aus, dass beispielsweise ein Verkäufer mit einem Einkäufer verhandelt. Die Regelungen, die der Verkäufer vereinbaren will, muss er unternehmensintern zunächst mit dem Leiter der Abteilung sowie mit der Rechtsabteilung abstimmen. Dies zeigt auch, dass es unternehmensintern häufig mehr als einen Principal gibt, mit dem der Vertrag abgestimmt werden muss. Gleichzeitig können auch mehrere Agenten für einen oder mehrere Prinzipale handeln. Dies ist gerade bei Vertragsverhandlungen häufig der Fall, da in der Praxis viel in Zweierteams gearbeitet wird (→ *Vieraugenprinzip*, → *zwei Verhandler*).

Abb. 15 verdeutlicht die Principal-Agent-Problematik und die daraus resultierenden Verhandlungen at the table und behind the table.

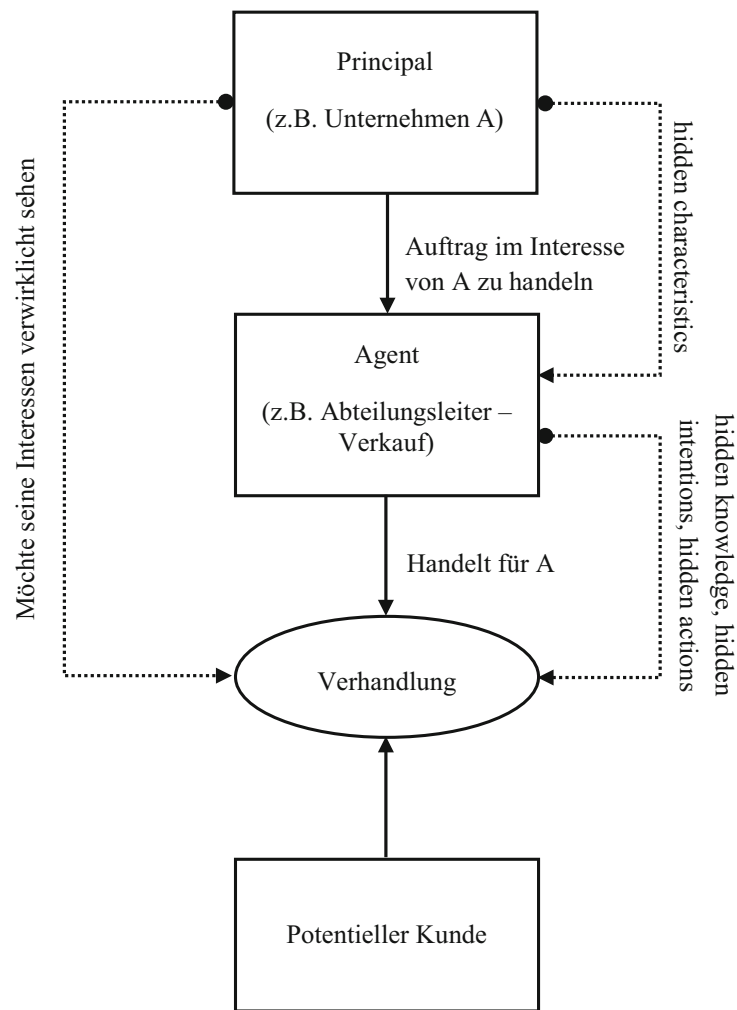


**Abb. 15** Principal-Agent-Problematik und Verhandlungen at the table und behind the table. (Quelle: Eigene Darstellung)

Um der Principal-Agent-Problematik in Vertragsverhandlungen entgegenzuwirken, stehen dem Unternehmen grundsätzlich verschiedene Maßnahmen zur Verfügung (von denen einige bereits angesprochen wurden): Es sollten Anreizsysteme geschaffen werden, die es dem Agenten ermöglichen, im Sinne des Prinzipals zu verhandeln. Auch eine entsprechende Unternehmenskultur kann diesem Zweck dienen. Dasselbe Ziel verfolgen genaue, inhaltliche Vorgaben. Das Vieraugenprinzip ist ein Kontrollmechanismus, bei dem sich beide Verhandler gegenseitig kontrollieren. Weitere Kontrollen können hierarchiebezogen ausgestaltet sein. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, die Informationsasymmetrien durch einen besseren Informationsfluss zu überwinden. Hier ist die Kommunikation der Hierarchieebenen einer der wichtigsten Faktoren, und zwar in beidseitiger Richtung (**Down- und Bottom-Up-Kommunikation**).

Der Einsatz eines Agenten führt somit aus Sicht des Principals zu Kosten (**agency costs**). Diese setzen sich aus den Kosten für die Maßnahmen zur Bekämpfung der Principal-Agent-Problematik zusammen und den möglichen negativen Konsequenzen, die sich aus hidden intentions and hidden knowledge ergeben können.

Abb. 16 thematisiert die Principal-Agent-Situation und daraus resultierende Probleme.



**Abb. 16** Principal-Agent-Problematik. (Quelle: Eigene Darstellung)

Stefanie Jung  
Peter Krebs

# Die Vertragsverhandlung

Taktische, strategische  
und rechtliche Elemente

 Springer Gabler

Stefanie Jung  
Universität Siegen  
Siegen, Deutschland

Peter Krebs  
Universität Siegen  
Siegen, Deutschland

ISBN 978-3-658-11203-5    ISBN 978-3-658-11204-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-11204-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH