

# **Wagenhofers Beitrag zur normativen Agencytheorie im Bereich der Kosten-Leistungsrechnung**

Eckart Zwicker  
Technische Universität Berlin  
Fachgebiet Unternehmensrechnung und Controlling  
Berlin 2011 revidiert 2015

## Vorbemerkung

In dem nachfolgenden Text werden zwei von Alfred Wagenhofer 1992 und 1993 veröffentlichte Beiträge über die Anwendungsmöglichkeiten der Agencytheorie im Bereich der Kosten-Leistungsrechnung analysiert. Ihre Titel lauten:

***Kostenrechnung und Agency Theorie.***<sup>1</sup>

und

***Abweichungsanalysen bei der Erfolgskontrolle aus agency theoretischer Sicht.***<sup>2</sup>

Die Analyse dieser Texte hat eine Vorgeschichte, auf welche die Leser hingewiesen werden sollen, die diesen Beitrag direkt online aufrufen. Es gibt einen Text, von dem aus auf diesen Beitrag als eine Vertiefung der dortigen Ausführungen verwiesen wird. Es empfiehlt sich, auf jeden Fall erst diesen Text zu lesen, denn einem Leser fehlen sonst einige Vorkenntnisse, die erforderlich sind, um die Betrachtungen nachvollziehen zu können.<sup>3</sup>

Im Folgenden wird aber für die „Direktaufrufer“ dieses Textes eine kurze Hintergrund-Information gegeben.

Der Verfasser hat ein Verfahren zur operativen Planung und -Kontrolle von Unternehmen mit dem Namen „Integrierte Zielverpflichtungsplanung“ entwickelt. Im Rahmen bestimmter Betrachtung zur planungslogischen Einordnung dieses Verfahrens zeigt er, dass die Integrierte Zielverpflichtungsplanung als eine Variante der normativen Agencytheorie interpretiert werden kann. Da das Modell, mit dem eine Integrierte Zielverpflichtungsplanung betrieben wird, immer ein Kosten-Leistungsmodell ist, liegt die Frage nahe, ob sich in der Literatur Beiträge finden lassen, in denen auch versucht wird, die Planung mit Kosten-Leistungsmodellen als Verfahren der normativen Agencytheorie zu interpretieren. Nach einer ausführlichen Recherche der einschlägigen Literatur zeigte es sich, dass die beiden oben angeführten Beiträge Wagenhofers die einzigen sind, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Sie werden im Folgenden im Lichte der Integrierten Zielverpflichtungsplanung analysiert.

## Wagenhofers Untersuchungsziel

Alfred Wagenhofer ist wohl am besten prädestiniert, zu dem Thema Stellung zu nehmen, wie die Agencytheorie im Rahmen einer Planung und Kontrolle mit Kosten-Leistungsmodellen zum Einsatz kommen könnte.

Zum einen ist er einer der bekanntesten Vertreter der Agencytheorie und widmet diesem Thema ein Großteil seiner Forschungsaktivitäten. So weist er darauf hin, dass der Schwerpunkt seiner Forschungen „überwiegend durch die Anwendung analytischer Modelle der Agency-Theorie und der Informationsökonomik geprägt“ ist.<sup>4</sup> Zum anderen hat Wagenhofer zusammen mit Ewert eine umfangreiche Monografie zur „Internen Unternehmensrechnung“ geschrieben, die als Standardwerk anzusehen ist. Und im Rahmen der internen Unterneh-

---

<sup>1</sup> In: Jürgen Weber (Hrsg.), Zur Neuausrichtung der Kostenrechnung - Entwicklungsperspektiven für die 90er Jahre, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart 1993, S. 161-181.

<sup>2</sup> In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1992, S. 319-338.

<sup>3</sup> Siehe: Zwicker, E. Die Integrierte Zielverpflichtungsplanung und -kontrolle – Verfahren und Geschichte, Berlin, 2015, S. 432f., [www.Inzpla.de/INZPLA-Geschichte.pdf](http://www.Inzpla.de/INZPLA-Geschichte.pdf)

<sup>4</sup> Das genaue Zitat lautet: „Die Forschung am Institut ist methodisch überwiegend durch die Anwendung analytischer Modelle der Agency-Theorie und der Informationsökonomik geprägt.“  
<http://www-classic.uni-graz.at/iuc/forschung.htm> am 23.11.2011.

mensrechnung spielt die Kosten- und Leistungsrechnung eine dominierende Rolle. Wagenhofer kennt sich daher auch im Bereich der Kosten-Leistungsrechnung aus.

Wagenhofer will in seinem Beitrag *„Kostenrechnung und Agency Theorie“* der Frage nachgehen *„inwieweit die Agency Theorie wertvolle Erkenntnisse für die Kostenrechnung liefert.“* (S. 162) Sein Studium der Literatur zu diesem Thema hat ihn zu der Erkenntnis gebracht: *„Bislang besteht allerdings keine geschlossene Theorie der Kostenrechnung auf der Basis der Agency Theorie.“* (S. 179) Wagenhofers Ziel ist es *„einen Einblick in die Problemstellungen zu geben, für deren Behandlung die Agencytheorie vermutlich gut geeignet ist.“* (S. 181)

Wagenhofer behandelt dann in seinen beiden Texten einige *„Problemstellungen“* der Kostenrechnung aus der Sicht der Agencytheorie. Sie beziehen sich auf die Bereiche *„Kostenaggregation“, „Kontrolle“, „Entscheidungsunterstützung“, „Budgetierung“* sowie *„Kostenallokation und Verrechnungspreise.“*

Hier sollen nur seine Bemerkungen zur Kostenaggregation, Budgetierung und Kontrolle im Hinblick auf das Konzept der Integrierten Zielverpflichtungsplanung und ihrer Beziehung zur Agency-Planung betrachtet werden.

### **Aggregationsniveau der Kosten in einem Kosten-Leistungsmodell**

Wagenhofer stellt in seinem Text *„Kostenrechnung und Agency Theorie“* die Frage nach dem angemessenen Aggregationsniveau der Größen eines Kostenrechnungssystems. Sie lautet so: *„Im Rahmen der Gestaltung von Kostenrechnungssystemen stellt sich das Problem, ob bestimmte Informationen für Motivationszwecke wichtig oder unwichtig sind und ob bzw. wie Informationen zu aussagekräftigen Größen aggregiert werden können.“* (S. 170)

Dies ist eine wichtige Frage, insbesondere, wenn solche *„Kostenrechnungssysteme“* in ein operatives Planungssystem eingebunden werden sollen und damit durch ein Plan-Kosten-Leistungsmodell repräsentiert werden. Im Lichte der Integrierten Zielverpflichtungsplanung müssen zwei Arten von *„aussagekräftigen Größen“* vorhanden sein: die Topziele (also fast immer das Betriebsergebnis) und die Basisziele. Sie zwingen die Agenten (die Bereichsleiter) dazu, bestimmte Vorgaben einzuhalten.

Sie sind insofern *„Motivationsgrößen“*, indem sie eine klare Leistungsbeurteilung eines Agenten (eines Bereichsleiters) erlauben und ihre Einhaltung und Nicht-Einhaltung mit einer speziellen Entgeltregelung verbunden werden kann.<sup>5</sup>

Wagenhofer sieht das Aggregationsproblem als ein wichtiges Problem der Agencytheorie, wenn man sie auf die Kostenrechnung anwenden will. Er formuliert hierzu die Frage:

*„Was folgt aus diesen abstrakten Konzepten (der Agencytheorie) für die Kostenrechnung?“*

Und diese Frage beantwortet er dann wie folgt:

*„In der Kostenrechnung werden häufig verschiedene Kosteninformationen einfach zu einer (Gesamt-)Kostengröße aggregiert, beispielsweise Material- und Lohnkosten oder auch Mengen und Preise. Dabei geht aufgrund des oben Gesagten typischerweise Information für Anreizzwecke verloren. Der Informationsverlust kann verringert werden, wenn beispielsweise Kostengrößen vor einer Addition unterschiedlich gewichtet werden, wobei jene Kosten ein höheres Gewicht bekommen, die eine geringere Varianz aufweisen und deren Mittelwert sensibler auf die Arbeitsleistung reagiert.“*

<sup>5</sup> Siehe zur Entgeltregelung im Rahmen einer Integrierten Zielverpflichtungsplanung: Zwicker, E., *Integrierte Zielverpflichtungsplanung und erfolgsbeitragsabhängige Entgeltregelung*, Berlin 2010, [www.Inzpla.de/IN39-2011b.pdf](http://www.Inzpla.de/IN39-2011b.pdf)

*Für die Beurteilung des Agenten ist daher eine einfache Addition von Kostengrößen nur dann sinnvoll, wenn diese die zu beurteilende Arbeitsleistung relativ homogen abbilden. Eine andere Möglichkeit wäre die Ausgrenzung bestimmter Kosteninformationen (wenn diese z.B. ungewöhnlich sind) oder deren Adaption; derartige Usancen können (auch) auf diese Art erklärt werden.“ (S. 172)*

Die „Kostenrechnung“, die Wagenhofer seinen Betrachtungen zu Grunde legt, „umfaßt im hier verstandenen Sinn die Kosten- und Leistungsrechnung.“ (S. 162). Wagenhofer geht offenbar davon aus, dass die Kosten einer von ihm betrachteten Kosten-Leistungsrechnung durch ein stochastisches Modell beschrieben werden und in solchen Modellen sind Kosten stochastische Variable, deren Wahrscheinlichkeitsverteilungen eine „Varianz aufweisen.“

Was lässt sich aus Sicht der Integrierten Zielverpflichtungsplanung zu Wagenhofers Aggregationsproblem sagen?

Dass die Wahl des erforderlichen Aggregationsniveaus eine der wichtigsten Entscheidungen zur Entwicklung eines Planungsmodells ist, dürfte unbestritten sein. Doch was ist „erforderlich“? Bei der Entwicklung eines Kosten-Leistungs-Modells der Integrierten Zielverpflichtungsplanung ist das erforderliche Aggregationsniveau eines Modells realisiert, wenn man bei einer Modellentwicklung, die vom Betriebsergebnis ausgeht, durch Disaggregation mit Definitions- und Hypothesengleichungen, zu Modellparametern gelangt, die nach den Einteilungskriterien der Integrierten Zielverpflichtungsplanung in vier Kategorien unterschieden werden können, nämlich in Basisziele, unbeeinflussbare Basisgrößen, Entscheidungsparameter und Entscheidungsvariablen.<sup>6</sup>

Wie sieht es aber mit dem „erforderlichen“ Aggregationsniveau aus, wenn eine hidden-action-Agency-Planung durchgeführt werden soll? Denn das ist die normative Agencytheorie, von der Wagenhofer bei seinen Überlegungen ausgeht. Wenn ein Modell zur Durchführung einer hidden-action-Agency-Planung realisiert werden soll, dann liegt das erforderliche Aggregationsniveau dann vor, wenn das Modell alle Parameter der von der Theorie verlangten Hypothesengleichungen als Modellparameter enthält.

Das sind

- die Modellparameter der Entgeltfunktion (oder der Entgelthypothese)
- die Modellparameter der Hypothese, die das finanzielle Ergebnis (x) mit der Aktionsvariablen (a) verbindet (die sogenannte x-a-Hypothese)<sup>7</sup>
- die Parameter der Arbeitsleidfunktion und
- die Explikation des Aktionsvariable a (Wagenhofer spricht von *Arbeitseinsatz*), die als erklärende Variable in der x-a-Hypothesen auftritt.<sup>8</sup>

Zu diesem Aggregationsniveau, das erforderlich ist, um eine hidden-action-Agency-Planung durchführen zu können, sagt Wagenhofer aber nichts. Dafür bemerkt er aber wie bereits erwähnt:

<sup>6</sup> Siehe zu diesem Vorgehen einer Modellentwicklung: Zwicker, E. Die Integrierte Zielverpflichtungsplanung und -kontrolle – Verfahren und Geschichte, Berlin, 2015, S. 363, [www.Inzpla.de/INZPLA-Geschichte.pdf](http://www.Inzpla.de/INZPLA-Geschichte.pdf)

<sup>7</sup> Zur x-a Hypothese, siehe: Zwicker, E., Die hidden-action-Agency-Planung, demonstriert am Beispiel einfacher Kosten-Leistungsmodelle, Berlin 2011, S.26f., [www.Inzpla.de/IN38-2011a.pdf](http://www.Inzpla.de/IN38-2011a.pdf)

<sup>8</sup> Genau dieses Aggregationsniveau eines Kosten-Leistungsmodells zur Durchführung einer hidden-action-Agency-Planung besitzt das Kosten-Leistungsmodell, mit welchem an anderer Stelle eine hidden-action-Agency-Planung mit einem numerischen Beispiel durchgeführt wurde. Siehe: Zwicker, E., Die hidden-action-Agency-Planung..., a.a.O. S.15f [www.Inzpla.de/IN38-2011a.pdf](http://www.Inzpla.de/IN38-2011a.pdf)

*In der Kostenrechnung werden häufig verschiedene Kosteninformationen einfach zu einer (Gesamt-)Kostengröße aggregiert, beispielsweise Material- und Lohnkosten oder auch Mengen und Preise. Dabei geht aufgrund des oben Gesagten typischerweise Information für Anreizzwecke verloren.“*

Was hat diese Aussage mit der hidden-action-Agencytheorie zu tun? Wenn man eine Ist- oder Plankostenrechnung durchführen will, dann muss man (bei Verwendung des Gesamtkostenverfahrens) die Material- und Lagerkosten „aggregieren“, um das Betriebsergebnis ermitteln zu können, denn das ist das Topziel, an dem die Unternehmensleitung interessiert ist. Wieso gehen bei dieser Aggregation der Informationen „für Anreizzwecke verloren“? Das Betriebsergebnis ist die „Anreizgröße“ der Unternehmensleitung. Soll man denn zur Berechnung des Betriebsergebnisses z.B. die Lagerkosten bei der Addition verdoppeln? Wenn ein deterministisches Gleichungsmodell verwendet wird, dann ist eine solche Gewichtung unsinnig.

Aber Wagenhofers Agency-Welt ist ja nicht deterministisch. In dem von Wagenhofer angesprochenen Fall handelt es sich bei genauer Betrachtung gar nicht um das Problem, welches Aggregationsniveau für ein deterministisches Planungsmodell erforderlich ist, sondern um das Problem, wie eine an sich stochastische Welt mit nur stochastisch beschreibbaren Kosten „determinisiert“, werden soll.

In der hidden-action Agencytheorie verwendet man hierzu einfach den Erwartungswert („Mittelwert“) der Kosten und macht das Modell damit zu einem quasi deterministischen „Erwartungswertmodell“. Wagenhofers Empfehlung, dass bei der Überführung eines stochastischen Plan-Kosten-Leistungsmodells in ein quasi deterministisches Modell nicht nur der Erwartungswert, sondern auch noch die Varianz für „Anreizzwecke“ zu berücksichtigen sei, müsste im Hinblick auf die hidden-action-Agencytheorie dazu führen, dass in der Entgeltfunktion des Agenten, dessen Entgelt seinen „Anreiz“ darstellt, nicht nur der Erwartungswert als Entgeltgröße verwendet wird, sondern eine Gewichtung von Erwartungswert und Varianz verwendet wird.<sup>9</sup>

In der hidden-action-Agencytheorie auf die sich Wagenhofer bezieht, wird aber gerade nicht so vorgegangen, sondern nur mit Erwartungswerten gearbeitet. Welchen Wert hat daher eine solche Mitteilung für „die Kostenrechnung“? Die Antwort ist: Für eine konkret anstehende (immer deterministische) Plan-Kosten-Leistungsrechnung führen die aus der (stochastischen) Agencytheorie gewonnen „Empfehlungen“ nur zu Konfusion.

Es liegt auch die Frage nahe: Wer strebt, wovon Wagenhofer ausgeht, in einem Unternehmen eigentlich danach, die „*Beurteilung des Agenten durch eine einfache Addition von Kostengrößen*“ vorzunehmen? Dabei ist der Name „Agent“ durch „Bereichsleiter“ zu ersetzen. Ein solches Kontrollverfahren bzw. Beurteilungsverfahren eines Agenten (Bereichsleiters) in einem Unternehmen, welches auf der „*Addition von Kostengrößen*“ beruht, ist nicht unmittelbar einleuchtend. Zumindest müsste dieses aus Sicht der Agencytheorie nicht immer zu billigende Beurteilungs- oder Kontrollverfahren etwas ausführlicher beschrieben werden.

Im Rahmen der hidden-action-Agencytheorie wird der Agent von dem Principal nicht anhand einer Größe beurteilt und damit auch nicht anhand einer Kostengröße, die durch „*eine einfache Addition von Kostengrößen*“ definiert wurde. Die dem Agenten vom Principal mitgeteilte Entgeltfunktion wird wie beschrieben vom Principal so festgelegt, dass die von dem Agenten

---

<sup>9</sup> Ein solches Vorgehen entspricht dem sogenannten Erwartungswert-Varianz-Kriterium, welches auch als  $\mu$ - $\sigma$ -Kriterium bezeichnet wird.

betriebene Maximierung seines Entgelts zugleich auch zur Maximierung des Principal-Nutzens führt.<sup>10</sup>

Die Mitteilung der aktuellen Entgeltfunktion an den Agenten ist aber wohl kaum als eine Beurteilung anzusehen. Die Arbeitsleidfunktion des Agenten, die der Principal im ersten Maximierungsschritt zur Maximierung des Entgelts des Agenten in Abhängigkeit von unterschiedlichen Verläufen der Entgeltfunktion des Agenten verwendet, ist auch nicht als Beurteilung zu verstehen. Sie soll vielmehr den „tatsächlichen Verlauf“, der Arbeitsleidfunktion des Agenten beschreiben. Wenn die hidden-action-Agencytheorie aber ohne Beurteilungskriterien des Agenten auskommt, dann liegt die Frage nahe: Welche „*Beurteilung des Agenten*“ durch den Principal (die Unternehmensleitung) soll dann aber aufgrund der Beurteilungskriterien von welcher normativen Theorie angewendet werden? Darüber sagt Wagenhofer nichts.

Im Rahmen der Integrierten Zielverpflichtungsplanung sind die Beurteilungskriterien des Agenten (Bereichsleiters) durch die Unternehmensleitung, die Basisziele wie Verbrauchsmengensätze, Ausschussquoten aber auch Kostenwerte, deren Soll-Ist-Abweichungen zur *Beurteilung* herangezogen werden. Das gilt für die Basisziel-Verpflichtungsplanung. Wenn eine Bereichsziel-Verpflichtungsplanung durchgeführt wird, können auch aggregierte Kosten als „*Beurteilungskriterium*“, nämlich in Form der sogenannten Soll-Bereichskosten, verwendet werden.<sup>11</sup> Gewichtet werden diese aber wie es Wagenhofer fordert auf keinen Fall. Wagenhofers Empfehlung sind daher so konfus, dass sie als Empfehlung für die Praxis keinerlei Wert besitzen.

## **Budgetierung als Verfahren der normativen Agencytheorie**

Im Hinblick auf die Budgetierung wirft Wagenhofer die Frage auf, ob „*das Budget als Vorgabewert für die Beurteilung des Agenten Verwendung finden kann.*“ (S. 177). Diese Frage ist für die Integrierte Zielverpflichtungsplanung von elementarer Bedeutung. Die „*Vorgabewerte des Agenten*“ wären für den Agenten (hier immer den Bereichsleiter) die Sollwerte der Basisziele, zu deren Einhaltung er sich verpflichtet hat. Ob er diese ausgehandelten „*Vorgabewerte*“ seiner Basisziele eingehalten hat, ist das Kriterium, nach dem der Agent (der Bereichsleiter) beurteilt wird. Allerdings sind die Istwerte dieser Vorgabewerte eines Budgets immer messbar und sowohl für den Agenten (den Bereichsleiter) als auch den Principal (die Unternehmensleitung) verfügbar.<sup>12</sup>

Sie stimmen daher nicht mit der von Wagenhofer so bezeichneten „*Arbeitsleistung*“ (a) der Agencytheorie überein, deren Istwerte zwar für den Agenten (den Bereichsleiter) aber nicht den für den Principal (die Unternehmensleitung) verfügbar sind und daher nicht als Vorgabewerte verwendet werden können. Denn Vorgabewerte müssen im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleiches von dem Principal (der Unternehmensleitung) überprüfbar sein.

<sup>10</sup> Siehe hierzu: Zwicker, E., Die hidden-action-Agency-Planung..., a.a.O. S.14 u. S.25, [www.Inzpla.de/IN38-2011a.pdf](http://www.Inzpla.de/IN38-2011a.pdf)

<sup>11</sup> Siehe: zur Unterscheidung der beiden Varianten einer Integrierten Zielverpflichtungsplanung: Zwicker, E. Die Integrierte Zielverpflichtungsplanung und -kontrolle – Verfahren und Geschichte, Berlin, 2015, S.40f., [www.Inzpla.de/INZPLA-Geschichte.pdf](http://www.Inzpla.de/INZPLA-Geschichte.pdf)

<sup>12</sup> Wenn in dem Text hinter „Agent“ und „Principal“ in Klammern die Namen „Bereichsleiter“ und „Unternehmensleitung“ angeführt sind, dann bezieht sich dies nur auf die hier entwickelte Agency-Planung. Wagenhofer verwendet in seinem Text, der sich auch auf den Bereich der Kosten-Leistungsrechnung bezieht, nur die Terme Agent und Principal.



Hier eröffnet sich der Ansatzpunkt zu einer Kritik der Prämisse, von welcher Wagenhofer ausgeht, nämlich der Nichtbeobachtbarkeit der Arbeitsleistung (oder in der hier verwendeten Sprachweise, der Nichtbeobachtbarkeit der Aktionsvariablen des Agenten) durch den Principal (die Unternehmensleitung).<sup>13</sup> Wie erwähnt geht Wagenhofer bei seinen Betrachtungen von der Kosten- und Leistungsrechnung aus. Er bewegt sich also genau im Bereich von Kosten-Leistungsmodellen.

Es fragt sich daher, welche Variablen oder Parameter eines Kosten-Leistungsmodells die von Wagenhofer so bezeichnete „*Arbeitsleistung*“ repräsentieren. Wagenhofer liefert kein Beispiel für eine solche Größe und ihrer Einbindung in ein Kosten-Leistungsmodell mittels bestimmter Hypothesengleichungen.

Der Agent (der Bereichsleiter) kann natürlich immer bestimmte „*Arbeitsleistungen*“ planen, deren Realisierung der Principal (die Unternehmensleitung) nicht überprüfen kann. Aber diese Arbeitsleistung und ihre Verknüpfung mit den Kosten seiner Kostenstelle wird der Agent (der Bereichsleiter) wohl kaum durch ein von ihm entwickeltes Agenten-Planungsmodell beschreiben und dieses Modell auch noch dem Principal (der Unternehmensleitung) mitteilen, damit dieser es zur Durchführung seiner Principal-Planung in sein Kosten-Leistungsmodell einbauen kann.

Das angemessenere Verfahren ist wohl, die Auswirkung dieser geplanten „*Arbeitsleistungen*“ auf Größen zu schätzen, die als „*Vorgabewerte*“ (Sollwerte) fungieren und deren Istwerte dem Principal (der Unternehmensleitung) zur Verfügung stehen. Das sind die Vorgabewerte einer Budgetplanung oder im speziellen Kontext der Integrierten Zielverpflichtungsplanung die Zielverpflichtungsgrößen der Kostenstellen, d. h. ihre Basisziele.

Wagenhofer äußert sich zu der von ihm anfangs gestellten Frage, ob „*das Budget als Vorgabewert für die Beurteilung des Agenten Verwendung finden kann*“ (S. 177) in folgender Weise: „*Ein sehr grundsätzliches Resultat der Agency Theorie ist das folgende: partizipative Budgetierung, d. h. Kommunikation, kann niemals schaden, weil der Principal die Information einfach ignorieren kann und damit das Ergebnis ohne Kommunikation nachbildet. Verursacht Kommunikation dagegen Kosten, sind strikte Vorteile der Kommunikation notwendig; und dafür generelle Bedingungen anzugeben, ist schon weniger leicht.*“ (S. 177)

Die Festlegung „*partizipative Budgetierung, d. h. Kommunikation, kann niemals schaden*“, ist eine Trivialität. Sie ist nur eine Variation der Feststellung „*Miteinander Reden ist immer gut.*“ Die Begründung ist aber merkwürdig „*weil der Principal die Information einfach ignorieren kann und damit das Ergebnis ohne Kommunikation nachbildet.*“ Man kann eine Information, die man im Rahmen eines Gesprächs erhält, natürlich immer ignorieren. Aber was bedeutet es, dass der Principal, d.h. die Unternehmensleitung, das Ergebnis nachbilden“ kann.

Auch im Lichte der hidden-action-Agencytheorie, von der Wagenhofer in seinem Text ausgeht, lässt sich nicht erkennen, was hier nachgebildet werden soll.

Der Principal muss zur Durchführung seiner zweistufigen Optimierung die Arbeitsleidfunktion des Agenten kennen.<sup>14</sup> Denn die hidden-action-Agencytheorie verlangt, dass sowohl der Agent als auch der Principal zur Durchführung ihrer Optimierungen dieselbe Arbeitsleidfunk-

<sup>13</sup> „*Das Problem im grundlegenden Agency Modell besteht darin, dass weder der Arbeitseinsatz noch der Umweltzustand vom Principal beobachtet werden kann.*“ (S. 165)

<sup>14</sup> Siehe hierzu: Zwicker, E., Die hidden-action-Agency-Planung..., a.a.O. S.14 [www.Inzpla.de/IN38-2011a.pdf](http://www.Inzpla.de/IN38-2011a.pdf)

tion verwenden. Die einzige Kommunikation, die zwischen dem Agenten und dem Principal stattfindet, besteht in diesem Fall darin, dass der Agent dem Principal den Verlauf seiner Arbeitsleidfunktion mitteilt und der Principal nach seiner Optimierung (unter Berücksichtigung der Arbeitsleidfunktion) dem Agenten den Verlauf von dessen Entgeltfunktion mitteilt, die dieser für seine Entgeltmaximierung verwendet.

Nun könnte man aber einwenden, dass der Agent dem Principal ja wohl nie den echten Verlauf seiner Arbeitsleidfunktion mitteilen wird, sondern einen solchen, der bewirkt, dass sein Entgelt möglichst hoch ausfällt. Wie soll der Principal aber den (wie es die Theorie fordert) genauen Verlauf der Arbeitsleidfunktion des Agenten kennen? Dazu schweigt die Theorie und auch Wagenhofer.

Eine „*Beurteilung des Agenten*“ durch den Principal findet daher im Rahmen der hidden-action Agencytheorie nicht statt, es sei denn das der Verlauf der Arbeitsleidfunktion als das Ergebnis der Beurteilung angesehen wird. Die Feststellungen Wagenhofers tragen daher nicht dazu bei, die Budgetplanung und -kontrolle in irgendeiner Weise zu verbessern.

## Kosteninformationen zur Kontrolle

Eine weitere Betrachtung widmet Wagenhofer dem Thema „*Kosteninformation zur Kontrolle*.“ In dem zweiten erwähnten Beitrag „*Abweichungsanalysen ...*“ behandelt Wagenhofer das gleiche Thema aber wesentlich ausführlicher. Daher wird im Folgenden allein von diesem Beitrag ausgegangen.<sup>15</sup>

Wagenhofer bezeichnet „mit  $x^P$  eine Plangröße (z.B. die Produktionskosten, Umsatz, Gewinn)“ und mit „ $x^I$  die realisierte Istgröße.“<sup>16</sup> Die Größe  $x$  „fließt dem Principal zu.“ Es handelt sich damit offenbar um den Principal-Nutzen ( $G$ ).

Der Principal-Nutzen ( $G$ ) wird nach Wagenhofer durch die Erklärungsgleichung<sup>17</sup>

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

beschrieben. Mit  $\theta$  bezeichnete Wagenhofer den „*Umweltzustand*.“ Der Verfasser verwendet in der von ihm verwandten Terminologie den Namen „Umweltparameter.“<sup>18</sup> Die Größe  $a$  bezeichnet Wagenhofer als den „*Arbeitseinsatz*“ des Agenten (des Bereichsleiters).<sup>19</sup> Sie wurde im Texte des Verfassers als „*Aktionsvariable des Agenten*“ (des Bereichsleiters) bezeichnet. Wagenhofer geht nunmehr wie bereits erwähnt im Sinne der hidden-action-Agency-Planung davon aus, dass der Principal (die Unternehmensleitung) den Istwert von  $a$ , d. h.  $a^I$ , nicht in Erfahrung bringen kann. Wenn nach dem Ablauf der Planperiode eine Ist-Plan-Differenz des Arbeitseinsatzes, d.h.  $x^I - x^P$  vorliegt, dann gilt

$$x^I - x^P = x(a^I, \theta^I) - x(a^P, \theta^P). \quad (2)$$

<sup>15</sup> Die folgenden Seitenzitate beziehen sich auf diesen Text.

<sup>16</sup> Wagenhofer verwendet in seinem Text für den Istwert ein kleines „i“ und für den Planwert ein kleines „p“ als hochgestellten Index, während in dem bisherigen Text zur Kennzeichnung von Ist- und Plangrößen die hochgestellten Großbuchstaben „I“ und „P“ verwendet wurden.

<sup>17</sup> Diese Erklärungsgleichung wird normalerweise für das „finanzielle Ergebnis“ verwendet. In der Erklärungsgleichung des Principal-Nutzens müssten neben  $a$  und  $\theta$  als weiterer Parametertyp die Parameter der Entgeltfunktion aufgenommen werden, die von dem Principal im zweiten Schritt seiner (zweistufigen) Optimierung als Entscheidungsvariable verwendet werden. Siehe: hierzu S.14 und die Zielfunktion (46) auf S. 21. Zwicker, E., Die hidden-action-Agency-Planung..., a.a.O. [www.Inzpla.de/IN38-2011a.pdf](http://www.Inzpla.de/IN38-2011a.pdf)

<sup>18</sup> Siehe: hierzu : Zwicker, E., Die hidden-action-Agency-Planung..., a.a.O. S.8

<sup>19</sup> Die Begriffe „Arbeitseinsatz“ und „Arbeitsleistung“ werden von Wagenhofer synonym für  $a$  verwendet.



Der Principal (die Unternehmensleitung) könnte, wenn er  $a^I$  kennen würde, nunmehr eine Abweichungsanalyse vornehmen. Diese könnte ihm unter Umständen eine Information darüber liefern, welche Teilbeträge von  $x^I - x^P$  zum einen den Umweltabweichungen  $\theta^I - \theta^P$  „voll ursächlich“ oder „als Mitverursacher“ zuzurechnen sind und welche Teilbeträge zum anderen von der Abweichung des Arbeitseinsatzes des Agenten (des Bereichsleiters)  $a^I - a^P$  voll- oder mitverursacht sind.<sup>20</sup>

Da aber der Istwert von  $a$ , d.h.  $a^I$ , dem Principal (der Unternehmensleitung) nicht bekannt ist, kann er eine solche Abweichungsanalyse nicht durchführen. Der Agent (der Bereichsleiter) wird einfach behaupten, dass er im Sinne der von dem Principal (der Unternehmensleitung) praktizierten hidden-action-Agency-Planung den Arbeitseinsatz  $a^P$  als Istwert realisiert habe. Das träfe schon deswegen zu, weil er mit der Wahl von  $a^I = a^P$ , was der Principal (die Unternehmensleitung) ja auch so geplant habe, seinen Agenten-Nutzen maximiert habe. Wenn aber von dem Agenten (dem Bereichsleiter)  $a^I = a^P$  gewählt wurde und somit die reduzierte Gleichung der Abweichung  $x^I - x^P$  die Form

$$x^I - x^P = x(a^P, \theta^I) - x(a^P, \theta^P) \quad (3)$$

annimmt, dann ist es überflüssig, eine Abweichungsanalyse durchzuführen. Denn sämtliche Abweichungen  $x^I - x^P$  sind, wie man leicht erkennt, allein durch die Ist-Plan-Abweichungen des „Umweltzustandes“  $\theta$  verursacht.

Wagenhofer stellt diese Erkenntnis klar heraus. „Bei entsprechender Gestaltung der Anreize wählt der Agent, wie gezeigt wurde, die geplante Arbeitsleistung. Eine Abweichung  $\Delta x$  wird daher nur von nicht kontrollierbaren Ereignissen verursacht.“ (S. 324)

Unter diesen Umständen wäre es völlig unangemessen, den Agenten (den Bereichsleiter) für die Abweichung  $x^I - x^P$  verantwortlich zu machen, die ja von den von ihm nicht zu beeinflussbaren Umweltabweichungen  $\theta^I - \theta^P$  verursacht wurden.

In einem grundlegenden Aufsatz über das methodische Vorgehen im Rahmen des „analytic modeling“ bemerkt Wagenhofer „The best justification for the use of a model is if the result is surprising relative to prior knowledge“<sup>21</sup>.

Das Ergebnis (*result*), dass es bei der Anwendung einer hidden-action-Agency-Planung nicht möglich ist, den Agenten (Bereichsleiter) für die Abweichung der „Plangröße“  $x^I - x^P$  verantwortlich zu machen, ist extrem „surprising“, aber es dient nicht dazu, die Praxisrelevanz dieses Planungsverfahrens zu erhöhen. Das Gegenteil ist der Fall. Eine Planung mit „Plangrößen“ wie den „Produktionskosten, Umsatz, Gewinn“, d.h. Größen einer (Plan-) Kosten-Leistungsrechnung, bei der man nur die Umwelt für die Ist-Plan-Abweichung der „Plangröße“ verantwortlich machen kann, ist ein Schmarren.

Eine Kritik an der Feststellung, dass für die Ist-Plan-Abweichung der „Plangrößen“ im Rahmen einer hidden-action-Agency-Planung niemand (außer „der Umwelt“) verantwortlich ist, hat an der von der hidden-action-Agencytheorie geforderten „hidden-action Annahme“ anzu-

<sup>20</sup> Dafür müsste aber eine „Verursachungsinterpretation“ der Abweichungsteilbeträge als „vollverursacht“ und „mitverursacht“ eingeführt werden, wie dies im Rahmen der VB-Min-Abweichungsanalyse erfolgt. Zur VB-Min-Abweichungsanalyse als eine spezielle Form der Abweichungsanalyse der Integrierten Zielverpflichtungsplanung, siehe: Zwicker, E. Die Integrierte Zielverpflichtungsplanung und -kontrolle – Verfahren und Geschichte, Berlin, 2015, S.104f., [www.Inzpla.de/INZPLA-Geschichte.pdf](http://www.Inzpla.de/INZPLA-Geschichte.pdf)

<sup>21</sup> Wagenhofer, A., Accounting and Economics: What We Learn from Analytical Models in Financial Accounting and Reporting. In: Leutz, C., Pfaff, D., Hopwood, A., (Hrsg.) The economics and politics of accounting, Oxford, 2004, S.26.

setzen. Diese geht davon aus, dass die Ist-„Arbeitsleistung“ des Agenten durch den Principal nicht (ohne weitere Kosten) in Erfahrung gebracht werden kann, also „hidden“ ist.

Hierzu knüpfen wie an Wagenhofers Feststellung an:

*„In der Literatur zur Erfolgskontrolle gilt die Beobachtbarkeit als selbstverständliche Voraussetzung. Häufig ist sie jedoch nicht erfüllt: die Erfassung wesentlicher Erfolgsbestimmungsfaktoren kann unmöglich sein, oder ihre Erfassung kann Kosten verursachen. Dann entsteht ein Agency Problem.“* (S. 322)

Dieser Behauptung über die Häufigkeit einer Nicht-Beobachtbarkeit der Erfolgsbestimmungsfaktoren, die wiederum durch ein „kann“ abgemildert ist, wage ich zu widersprechen.

Wagenhofer geht wie erwähnt bei seinen Betrachtungen von der „Kosten- und Leistungsrechnung“ aus. Wenn man die Plan-Kosten-Leistungsmodelle zu Grunde legt, die im Rahmen des SAP-CO-Systems in mehr als hunderttausend Unternehmen zum Einsatz kommen, dann lässt sich feststellen, dass sämtliche anhand des SAP-Konfigurationssystems generierbaren Modelle nur Basisgrößen enthalten, deren Istwerte, wenn sie als „Arbeitsleistung“ (oder „Aktionsvariable“) einer Agency-Planung in Frage kommen, ermittelbar sind. Sie sind aber nicht nur ermittelbar, sondern sie werden auch immer im Rahmen des SAP-CO-Systems ermittelt, und ihre Werte sind bei dem heutigen Stand der EDV-Technik von dem Principal (der Unternehmensleitung) „durch Knopfdruck“ abrufbar. Das System ist daher von vornherein so angelegt, dass die Istwerte der möglichen Größen einer „Arbeitsleistung“ (oder „Aktionsvariablen“), wenn sie im Modell enthalten sind, sowohl dem Principal (der Unternehmensleitung) als auch den Agenten (den Bereichsleitern) zur Verfügung stehen.

Wie erwähnt wurde das Vorgehen der hidden-action-Agencytheorie anhand eines Beispiels unter Verwendung eines Kosten-Leistungsmodells entwickelt. Um dieses Beispiel durchführen zu können, wurde von der unrealistischen (ja geradezu absurden) Annahme ausgegangen, dass die Ist-Absatzmenge (als Ist-Arbeitsleistung des Agenten) nur dem Agenten (dem Bereichsleiter) und nicht dem Principal (der Unternehmensleitung) bekannt sein soll und dem Principal (der Unternehmensleitung) deswegen nichts anderes übrig bleibt, als eine hidden-action-Agency-Planung durchzuführen.

Wagenhofer weist wie erwähnt darauf hin, dass bisher „keine geschlossene Theorie der Kostenrechnung auf der Basis der Agency Theorie“ existiert. Wenn man aber seine Bemerkungen zur „Kostenrechnung“ Revue passieren lässt, dann sind noch nicht einmal rudimentäre Ansätze einer Theorie zu kennen.

Wenn eine normative Theorie wie die hidden-action-Agencytheorie (oder auch nur „die normative Agencytheorie, welcher Art auch immer) so weit konkretisiert werden soll, dass sie für einen bestimmten Objektbereich (hier die „Kostenrechnung“ in Unternehmen) angewendet werden soll, dann müssen zumindest einige ihrer Begriffe, mit denen die Hypothesen dieser Theorien arbeiten, objektbezogen, also speziell für Kostenrechnungssysteme in Unternehmen, definiert sein.

Davon kann aber in Wagenhofers Text nicht die Rede sein. Wagenhofers Betrachtungen weisen noch nicht einmal darauf hin, eine solche bisher fehlende „Kostenrechnungsbezogene Terminologie“ einzuführen ist.

Wagenhofer führt in seinen Betrachtungen die Größe  $x$  ein und bemerkt dazu  $x$  „fließt dem Principal zu.“ Bei einem solchen „Zufluss“  $x$  handelt es sich eindeutig um den „Principal-Nutzen“ der hidden-action-Agencytheorie. Wagenhofer weist aber auch noch darauf hin, dass

diese Plangröße  $x$  „z.B. die Produktionskosten, Umsatz, Gewinn“ sein könnte. Die Produktionskosten oder der Umsatz eines Kosten-Leistungsmodells können aber wohl kaum als eine Konkretisierung des Principal-Nutzens in einem Kosten-Leistungsmodell angesehen werden. Das ist keine überzeugende Begriffsbildung.

Der Begriff des „versteckten“ (hidden) des „Arbeitseinsatzes“ als der Aktionsgröße des Agenten spielt in der in der hidden-action-Agencytheorie eine große Rolle. Wenn dieser „Arbeitseinsatz“ nicht als Parameter in dem Kosten-Leistungsmodell enthalten ist, kann man überhaupt keine hidden-action-Agency-Planung durchführen. Deswegen wäre es wohl sinnvoll, darauf hinzuweisen, in welche Form der „Arbeitseinsatz“ als Modellparameter in einem Kosten-Leistungsmodell auftreten kann oder sollte.

Wenn Wagenhofer sich in der Lage sieht, für den Principal-Nutzen die Produktionskosten, den Umsatz und den Gewinn als Beispiele anzugeben, dann müsste es wohl auch möglich sein, zumindest auch ein Beispiel für den Modellparameter „Arbeitseinsatz“ anzuführen. Merkwürdig ist auch, dass Wagenhofer „Arbeitseinsatz“ und „Arbeitsleistung“ eines Agenten synonym verwendet. Im Englischen unterscheidet man klar zwischen „input“ und „output“. Im Deutschen die Terme „Einsatz“ und „Leistung“ als gleich zu betrachten, ist zumindest fraglich. Alles ließe sich klären, wenn Wagenhofer eine Definition des Terms „Arbeitseinsatz = Arbeitsleistung“ liefern würde. Das tut er aber nicht. Von einer begrifflichen Klärung kann daher nicht die Rede sein.

Im Faust heißt es „*ich hab die Teile in der Hand, allein mir fehlt das geistig Band.*“ Wagenhofer liefert aber nicht einmal ein einziges der (begrifflichen) Teile, die zur Entwicklung einer normativen Agencytheorie im Bereich der Kostenrechnung geeignet wären.

## Möglichkeit einer Multi-Agenten-hidden-action-Agency-Planung

In einem Standard-Kosten-Leistungsmodell wie es auch dem Modell-Konfiguration-System des SAP/CO-Moduls zu Grunde liegt, gibt es keinen Modellparameter, der als „Arbeitsleistung“ (oder „Aktionsvariable“) einer Agency-Planung in Frage kommt, dessen Ist-Wert nicht von dem Principal (der Unternehmensleitung) ohne zusätzlichen Aufwand in Erfahrung gebracht werden könnte.<sup>22</sup> Es wäre aber denkbar, dass man anhand einer Disaggregation der Modellparameter eines Standard-Kosten-Leistungsmodells zu bestimmten Aktionsvariablen gelangt, deren Ist-Werte der Principal (die Unternehmensleitung) nicht in Erfahrung bringen kann. Eine solche Disaggregation käme dadurch zustande, dass man eine Hypothese der Form „ $BZ = F(a)$ “, d.h. eine Aktionen-Basisziel-Hypothese, formuliert, welche das bisherige Basisziel (BZ) eines Standard-Kosten-Leistungsmodells mit einer oder auch mehreren Aktionsvariablen des Agenten (des Bereichsleiters) verbindet. Diese Aktionsvariablen können sich dadurch auszeichnen, dass es dem Principal (der Unternehmensleitung) nicht möglich ist, zu überprüfen, ob der Agent (der Bereichsleiter) den geplanten Wert von  $a$ , d.h.  $a^P$ , mit  $a^P = a^I$ , auch realisiert hat.

Soll unter diesen Umständen eine hidden-action-Agency-Planung mit mehreren Agenten (Bereichsleitern) durchgeführt werden, dann müssten alle Agenten (Bereichsleiter) ihre Aktionen-Basisziel-Hypothesen  $BZ=F(a)$  in Form einer Hypothesengleichung (oder auch eines Glei-

<sup>22</sup> Zum Aufbau von Standard-Kosten-Leistungsmodellen siehe: Zwicker, E. Die Integrierte Zielverpflichtungsplanung und -kontrolle – Verfahren und Geschichte, Berlin, 2015, S.25., [www.Inzpla.de/INZPLA-Geschichte.pdf](http://www.Inzpla.de/INZPLA-Geschichte.pdf)

chungsmodells) dem Principal (der Unternehmensleitung) mitteilen, der sie zusätzlich in sein ursprüngliches Plan-Kosten-Leistungsmodell mit einbaut. Dann müssten die Agenten (die Bereichsleiter) dem Principal (der Unternehmensleitung) auch noch ihre Arbeitsleidfunktionen (Belastungsfunktionen) mitteilen.<sup>23</sup> Dieses Vorgehen müsste für die Basisziele aller Verantwortungsbereiche praktiziert werden.

Vorgabegrößen für die Agenten (die Bereichsleiter) (also im Lichte der Integrierten Zielverpflichtungsplanung Basisziele) gibt es dann nicht mehr. Die bisherigen Basisziele würden durch die Einfügung der Aktionen-Basisziel-Hypothesen  $BZ=F(a)$  zu endogenen Variablen. In einem solchen Fall müsste der Principal (die Unternehmensleitung) eine Multi-Agenten-hidden-action-Agency-Planung unter Verwendung der Aktionsvariablen sämtlicher Agenten (Bereichsleiter) als Optimierungsgrößen des „Entgeltes“ dieser Agenten in Abhängigkeit von den Verläufen ihrer Entgeltfunktionen vornehmen. Wie dies im Einzelnen zu gestalten ist, wäre noch zu klären, aber das Verfahren müsste dazu führen, dass die anhand der Principal-Planung erfolgte Maximierung des Betriebsergebnisses zu Werten der Aktionsvariablen  $a^P$  führt, mit welchen die Agenten im Rahmen ihrer anschließenden Agenten-Planung jeweils auch ihren Agenten-Nutzen (H) maximieren.

Dieser hier nur skizzierte Fall ist gänzlich unrealistisch ja geradezu utopisch. Er sollte nur einmal beschrieben werden, um zu zeigen, dass eine Anwendung der hidden-action-Agencytheorie im Rahmen der Kosten-Leistungsrechnung so gut wie nicht möglich ist.

Wenn man in einem Unternehmen eine operative Jahresplanung einzuführen hat, dann sollte man an den Aktionsgrößen, deren Istwerte zwar die Bereichsleiter aber man selbst nicht feststellen kann, überhaupt nicht interessiert sein. Man sollte vielmehr versuchen, auf einem bestimmten Aggregationsniveau bestimmte Größen zu definieren, die immer nur von einem einzelnen Bereichsleiter beeinflusst werden können. Diese Größen müssten dann als Basisziele (oder Zielverpflichtungsgrößen) dieses Bereichsleiters deklariert werden. Sie müssten Modellparameter des zur Planung verwendeten Kosten-Leistungsmodells sein. Weiterhin müssen die Istwerte dieser Zielverpflichtungsgrößen (Basisziele) im Rahmen des etablierten Datenerfassungssystems verfügbar sein. Entscheidend ist aber, dass es gelingt im Rahmen von Verhandlungen, die Bereichsleiter für die Einhaltung bestimmter Sollwerte dieser Zielverpflichtungsgrößen (Basisziele) verantwortlich zu machen.

Bei den Gesprächen zwischen den Bereichsleitern und dem Unternehmensleiter kann durchaus „die Belastung“ (oder das Arbeitsleid) der Bereichsleiter zur Sprache kommen, die bei der Realisierung der diskutierten Werte auf sie zukommt. Mit welchen durch den Unternehmensleiter beobachtbaren oder nicht beobachtbaren Aktionen (oder in Wagenhofers Sprachweise „Arbeitsleistungen“) die Bereichsleiter diese Vorgabewerte erreichen, ist aber völlig unerheblich, falls sich diese Aktionen im Rahmen der Verhaltensstandards des Unternehmens bewegen.

Wenn es gelingen sollte, solche Größen zu finden, für die man die Bereichsleiter „in die Pflicht“ nehmen kann, dann ist eine solche „Planung durch Zielverpflichtung“ das geeignetste Verfahren, oder wie man in der Medizin sagen würde „der Goldstandard.“ Und im Lichte der normativen Agencytheorie kann man dieses Verfahren auch als hidden-effort-Agency-

---

<sup>23</sup> Es sei denn, der Principal kennt sie „durch Intuition“ oder dem Hinweis einer Wahrsagerin von sich aus.

Planung bezeichnen.<sup>24</sup> Der Name „Integrierte Zielverpflichtungsplanung“ ist für dieses Verfahren aber auch verwendbar. Denn unter diesem Namen wird das gesamte Planungs- und Kontrollsystem beschrieben.

## Schlussbemerkung

Ein Leser dieses Textes dürfte aufgefallen sein, dass Wagenhofers Veröffentlichungen aus den Jahren 1992 und 1993 stammen, also 23 Jahre alt sind. Angesichts dieser Zeitspanne liegt die Vermutung nahe, dass inzwischen neuere Veröffentlichungen zu diesem Thema erschienen sind, die im besten Fall zu einer solchen „*geschlossenen Theorie der Kostenrechnung auf der Basis der Agency Theorie*“ geführt haben. Zumindest wäre zu hoffen, dass zumindest ein geeigneter auf die operative Planung von Unternehmen bezogener Begriffsapparat einer Agency-Planung entwickelt wurde. Beides ist aber nicht der Fall.

Eine Recherche der Literatur, die zugleich zu einer Überarbeitung dieses Textes führte, hat gezeigt, dass bis Mitte 2015 weder von Wagenhofer noch von anderen Autoren ein solcher Beitrag erbracht wurde.

Die hidden-effort-Agency-Planung (oder die Integrierte Zielverpflichtungsplanung) erweist sich daher als die einzige Variante einer normativen Agencytheorie, die speziell für den Bereich der operativen Jahresplanung unter Verwendung eines Kosten-Leistungsmodells eine „*geschlossene normative Theorie der Kosten- und Leistungsrechnung auf der Basis der Agency Theorie*“ darstellt.<sup>25</sup> Diese normative Theorie verfügt nicht nur über einen wohl definierten Begriffsapparat, sondern arbeitet auch mit bereichsspezifischen Hypothesen, die durch eine numerische Konkretisierung ihrer Modellparameter auf den Großteil aller Unternehmen in der Praxis anwendbar sind. Und diese normative Theorie ist nicht nur anwendbar, sondern sie wurde auch erfolgreich in der Praxis angewendet.

---

<sup>24</sup> Zu einer ausführlichen Begründung siehe: Zwicker E. Die Integrierte Zielverpflichtungsplanung als Verfahren der normativen Agencytheorie, Berlin, 2015, [www.Inzpla.de/IN-47-2015.pdf](http://www.Inzpla.de/IN-47-2015.pdf)

<sup>25</sup> Die unterstrichenen Worte sind in das Zitat Wagenhofers zusätzlich eingefügt.

Anmerkung: Dieser Text ist nur zum persönlichen Gebrauch bestimmt. Vervielfältigungen sind nur im Rahmen des privaten und eigenen wissenschaftlichen Gebrauchs (§53 UrhG) erlaubt. Sollte der Text in Lehrveranstaltungen verwendet werden, dann sollten sich die Teilnehmer den Text selbst aus dem Internet herunterladen. Dieser Text darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden. Nur der Autor hat das Recht, sein Werk, auch auszugsweise, anderweitig verfügbar zu machen und zu verbreiten. (IN-47 R04-17-01-2017)