

1 Einleitung

Die wenigsten Länder der Erde sind von ernsthafter physischer Wasserknappheit betroffen, die erst dann gegeben ist, wenn die nationalen Vorräte weniger als 1.700 m³ pro Kopf und Jahr betragen (vgl. v. Baratta, 2004). Dennoch wird aktuell in den meisten Ländern der Erde von einer schlechten Versorgungssituation gesprochen (z.B. OECD; 2007; McKinsey et al., 2009; Heymann et al., 2010). Die Ursache hierfür kann daher weniger in der mangelnden Verfügbarkeit von Süßwasserressourcen liegen, sondern ist eher in dem schlechten Management dieser natürlichen Vorkommen zu vermuten (vgl. Camdesus und Winpenny, 2003; UNESCO, 2006, Harbach und Rudolph, 2008).

Die Gründe für Erfolge oder Scheitern des Managements eines Versorgungsunternehmens sind komplex und nicht nur durch technische und (betriebs-) wirtschaftliche Parameter bedingt. Eine pauschale Aussage über die Leistungsfähigkeit aller öffentlich-rechtlichen Unternehmen ist daher ebenso wenig zulässig wie eine allgemeingültige Aussage über die Möglichkeit zur (erweiterten¹) Einbindung privatwirtschaftlicher Unternehmen (*Private Sector Participation*, PSP). Wie die örtliche Wasserversorgung organisiert und durchgeführt werden kann, muss fallweise und vor den jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen untersucht werden. Die bloße Umwandlung eines öffentlichen Betriebs in ein privatrechtliches Unternehmen, oder das Einschalten eines privatwirtschaftlichen Unternehmens allein kann keine Verbesserung der Versorgungssituation herbeiführen (eine funktionierende Regulierung vorausgesetzt), solange der private Versorger mit der unveränderten Qualifikation und Motivation der Unternehmensmitarbeiter und dem unveränderten Zustand der technischen Anlagen (weiter)arbeitet.

Vor dem Hintergrund, dass also das Wassermanagement (das Management der verfügbaren Wasservorräte und damit der finanzielle und technische Betrieb sowie die nachhaltige Wartung der Vermögenswerte) die Servicequalität² am stärksten bedingt, entstand die Idee, das *business format franchising*-Konzept auf den Wassersektor zu übertragen. Dieses Geschäftsmodell, bei dem das Know-how des Franchise-Gebers und die unternehmerische Eigenverantwortung des Franchise-Nehmers, dieses Know-how zu nutzen, im Mittelpunkt stehen, ist durch die sehr erfolgreiche Umsetzung im Lebensmittel- (McDonald's, Tchibo) und Hotelsektor (Hilton) sowie aus anderen Bereichen (Avis, Mister Minit) weltbekannt. Eine Adaption auf den Wassersektor könnte dazu beitragen, die vorhandenen Managementkapazitäten auszubauen und so die Servicequalität zu verbessern.

Ansätze, ein Franchise-Konzept auf den Wassersektor zu übertragen, existieren augenscheinlich bereits in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur. Allerdings beschränkten sich diese Überlegungen bislang zumeist auf Franchise-Modelle für spieltheoretische Si-

¹ Der private Sektor ist auch bei einer rein öffentlichen Versorgung involviert, bspw. über die Bauwirtschaft (Kanalsanierung), Kreditinstitute, Wirtschaftsberatungen, andere Anbieter handwerklicher Dienstleistungen etc. (vgl. BMWA, 2005).

² Der Begriff „Servicequalität“ subsumiert in dieser Arbeit die Qualität des Trinkwassers (ebenso die Qualität des dem Wasserkreislauf wieder zu geführten Abwassers), die Dauer und Kontinuität der Ver- bzw. Entsorgung sowie die Anschlussquote. Eine hohe Servicequalität in der Trinkwasserversorgung ist bspw. durch hygienisch einwandfreies Trinkwasser, eine unterbrechungsfreie oder regelmäßige Versorgung sowie einen hohen Anschlussgrad gekennzeichnet.

mulierungen (und hier auch nur auf Konzessionen – Stichwort *franchise bidding* – und nicht auf das oben angesprochene Geschäftsmodell *business format franchising*) oder auf entwicklungspolitisch motivierte Konzepte zur verstärkten Einbindung lokaler Kleinstunternehmen (welche ebenfalls eher Konzessionsabkommen gleichen).

An dieser Stelle ist daher schon einmal auf die sprachliche Problematik im Umgang mit dem englischen Begriff *franchise* hinzuweisen: Es gibt zwei Modelle, die in der Kurzform im Englischen als *franchise* bezeichnet werden.³ Einmal das Modell, das im Deutschen auch unter dem Namen „Konzession“ bekannt ist, und dann die bekanntere Form des *business format franchising* – eben das vorbeschriebene am Beispiel McDonald's bekannt gewordene System. In beiden Systemen spielt die umsatzabhängige Entlohnung beider Vertragsparteien eine große Rolle. Im *business format franchising* ist zusätzlich die Übertragung von Know-how vom Franchise-Geber zum Franchise-Nehmer ein Kernbestandteil des Systems. Im Fall von McDonald's beinhaltet das Know-how des Franchise-Gebers u.a. die Art und Weise der Restaurantführung und -einrichtung sowie der Produktion und des Vertriebs der Waren, d.h. Burger, Pommes frites und Getränke.

Ziel dieser Arbeit ist es, unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomik ein auf dem *business format franchising*-Konzept basierendes Geschäftsmodell für den Wassersektor darzustellen, um unternehmerische Anreize für einen (systeminternen) Technologietransfer⁴ sowie für die Nutzung dieses Wissens durch den Empfänger zu schaffen und so eine Verbesserung der Servicequalität im Wassersektor zu erzielen. Die Notwendigkeit für ein neues Geschäftsmodell wird aus der Entwicklung der nationalen Wassersektoren, den unternehmerischen Anforderungen an die Wasserwirtschaft, der Geschichte der internationalen Entwicklungszusammenarbeit sowie den Ergebnissen einer internationalen Umfrage unter Führungskräften kommunaler Wasserversorger abgeleitet.

Das nachstehend als *Water Franchise* bezeichnete Konzept wurde im Rahmen zweier sich ergänzender Forschungsvorhaben entwickelt. Erste Grundlagen konnten über ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Projekt geschaffen werden („IWRM-Pilotprojekt Mittlerer Olifant in Südafrika mit Technologietransfer durch ein Franchise-Konzept“, Förderkennzeichen 0330734A, Institut für Umwelttechnik und Management an der Universität Witten/Herdecke gGmbH). Eine Förderung durch den *Development Marketplace*, einem von der Weltbank und weiteren Institutionen finanzierten Förderinstrument für die Sieger eines globalen Wettbewerbs, ermöglichte die Weiterentwicklung des Modells („Franchising of Local Service Providers for Water & Sanitation in the Olifant River Basin“, Förderkennzeichen DM2006 #1539, Institut für Umwelttechnik und Management an der Universität Witten/Herdecke gGmbH). Die vorliegende Arbeit entstand auf Basis dieser beiden Forschungsvorhaben und weiterer Projektentwicklungen.

³ Vgl. Oxford Advanced Learner's Dictionary: 1) formal permission given by a company to sb who wants to sell its goods or services in a particular area; formal permission given by a government to sb who wants to operate a public service as a business; 2) a business or service run under franchise.

⁴ Der Begriff „Technologietransfer“ beinhaltet sowohl den physischen Transfer von Technologien als auch den Transfer von Know-how und Managementpraktiken.

2 Vorgehensweise

Grundlage dieser Arbeit ist die These, dass das Wassermanagement ein Schlüsselfaktor für die Wasserversorgung ist, weshalb sich die Versorgungsprobleme in den Entwicklungs- und Transformationsländern nicht alleine durch Technologietransfer (i.e.S.) und Entwicklungsgelder lösen lassen. Diese These wird durch eine deskriptive Untersuchung der historischen Entwicklung der Wassersektoren in verschiedenen Ländern, der unternehmerischen Anforderungen an eine nachhaltige Wasserversorgung und der Veränderungen der Schwerpunktsetzung in der Entwicklungszusammenarbeit sowie durch die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung mittels einer internationalen Umfrage unter Führungskräften kommunaler Wasserversorger belegt. Ein weiterer Bestandteil dieser Arbeit ist die häufig gemachte Beobachtung, dass kommunale Auftraggeber lieber mit lokalen Unternehmen zusammenarbeiten (z.B. Slattery, 2003; OECD, 2007; Jekel et al., 2008; eigene Projekterfahrungen). Diese Präferenz der kommunalen Auftraggeber kam auch in Experteninterviews (Kapitel 7.5) deutlich zum Ausdruck.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomik (und hier der Agency-Theorie) wird im Anschluss an die deskriptive Untersuchung ein Geschäftsmodell für die Erbringung von Dienstleistungen der Wasserver- und Abwasserentsorgung entwickelt, das die These und die bekundete Präferenz kommunaler Entscheidungsträger und Auftraggeber zugunsten lokaler Unternehmen aufgreift. Die Neue Institutionenökonomik betrachtet Anreizsetzungen zwischen und das Verhalten von Vertragspartnern. Sie wird im Wassersektor bislang vor allem für politökonomische/ordnungspolitische Analysen (v.a. Regulierung) eingesetzt. Die betriebswirtschaftlich orientierte Verwendung in dieser Arbeit soll dazu beitragen, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das einen unternehmerischen Anreiz zum Know-how-Transfer sowie zur Nutzung dieses Wissens durch den Empfänger enthält und so zur Erreichung gesamtwirtschaftlicher/entwicklungspolitischer Ziele (Verbesserung der Wasserversorgung, Ertüchtigung der lokalen Wirtschaft) beitragen kann.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Kapitel 3 enthält eine kurze einleitende Darstellung der Neuen Institutionenökonomik und des Geschäftsmodell-Ansatzes aus der Managementtheorie, an deren theoretischen Grundlagen sich diese Arbeit orientiert. Kapitel 4 stellt im Anschluss hieran einleitend die ökologischen und ökonomischen Eigenschaften des Wassersektors dar.⁵ Denn die unterschiedliche (persönliche) Bewertung dieser Charakteristiken (natürliches Monopol, die Bedeutung für das menschliche (Über-) Leben, Transport- und Speicherproblematiken etc.) stellt den Grund für die unterschiedlichen Positionen in den öffentlichen und fachlichen Diskussionen dar. Für das Verständnis und die folgende Diskussion ist deshalb zunächst eine objektive Beschreibung des Wassersektors erforderlich.

⁵ Fragestellungen rund um das Thema „Wasser“ sind ein mittlerweile stark untersuchtes Forschungsgebiet in den Wirtschaftswissenschaften. Insbesondere die Themen Regulierung, Wasserpreise, ökonomische Charakterisierung (öffentliches oder privates Gut) und Wettbewerb wurden und werden tiefgehend analysiert und diskutiert. Da die ersten Kapitel einen einleitenden Charakter haben, beschränkt sich die Darstellung auf die (nach Ansicht des Autors) Mehrheitsmeinung. Wo nötig sollen abweichende Denkrichtungen und Forschungsansätze genannt, jedoch nicht weiterverfolgt werden, um den Argumentationsfluss nicht zu unterbrechen.

Kapitel 5 bis 7 beinhalten die deskriptive und die empirische Untersuchung des Wassersektors, auf deren Ergebnisse sich die eingangs genannte These stützt. Kapitel 5 beginnt zunächst mit einer Darstellung der historischen Entwicklung der internationalen Wassersektoren. Es wird zwischen der Entwicklung in den Industrieländern und der Entwicklung in den Entwicklungs- und Schwellenländern unterschieden. Während in den Industrieländern die Infrastrukturen über Jahrzehnte mit der wirtschaftlichen und demographischen Entwicklung wachsen konnten, sieht die Situation in den Entwicklungs- und Schwellenländern anders aus. Lediglich in den dortigen Großstädten gibt es eine (i.d.R. öffentliche) Wasserversorgung, welche prinzipiell mit der in Industrieländern vergleichbar ist. In den übrigen Gebieten (vor allem in kleineren Städten und ländlichen Gebieten) schränkten mangelnde und fehlende Kapazitäten den Auf- und Ausbau der Wasserversorgung ein bzw. verhinderten ihn sogar. Zu nennen sind hier in erster Linie fehlendes technisches Know-how, beschränkte Managementkapazitäten und Finanzierungsprobleme. Als illustrative Ergänzung der deskriptiven Analyse stellt Kapitel 6 anhand ausgewählter Situationen dar, wie das Wassermanagement die Servicequalität beeinflusst.

Die Behebung der Kapazitätsmängel war und ist ein Bestandteil der bi- und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit (früher: Entwicklungshilfe⁶). Kapitel 7 untersucht die unterschiedlichen Strategien, die die Geberinstitutionen seit den 1950er Jahren mit wechselndem Erfolg verfolgten: Anfangs bestimmten der Auf- und Ausbau von Vermögenswerten das Vorgehen der Geberinstitutionen. Im Laufe der Jahrzehnte änderte sich der Fokus dann aber dahingehend, mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente die lokalen Versorger weiterzubilden (*Capacity Building*). Denn die Qualität der Versorgung hängt nur zum Teil von der Infrastruktur ab. Ein Versorger benötigt ebenso technisches Know-how und Managementwissen. Diese Ergebnisse werden durch eine internationale Befragung von Führungskräften öffentlicher Wasserversorger gestützt, die im Herbst 2009 und Frühjahr 2010 durchgeführt wurde (Experteninterviews). Den Experten zufolge ist Wissen (Know-how) bzw. der Zugang zu und Aufbau von Wissen derjenige Faktor, der am ehesten die Leistungsfähigkeit eines Versorgers positiv beeinflusst – ein insofern erstaunliches Ergebnis, da offiziell fast immer zuvorderst der Mangel an ausreichenden finanziellen Mitteln genannt wird. Zudem bekundeten die Umfrageteilnehmer eine starke Präferenz für lokale Vertragspartner.

Technologietransfer, d.h. die Weitergabe von Know-how in Form von Weiterbildungen, kontinuierlichen Schulungen und Betreuung, sowie die Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen sind Kernelemente des Franchise-Konzepts (genauer: des *business format franchisings*), wie Kapitel 8 zeigt – und passen damit genau zu den Anforderungen im Wassersektor, die Kapitel 6 und 7 zuvor abgeleitet hatten.

Die Ableitung und Beschreibung eines Franchise-Geschäftsmodells für den Wassersektor (als *Water Franchise* bezeichnet) ist daher Gegenstand der Kapitel 9 und 10. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Verteilung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Risiken innerhalb dieses Modells sowie eine kritische Betrachtung möglicher Anwen-

⁶ Hielscher und Pies (2005) sehen zwischen *Entwicklungshilfe* (*official development aid*) und *Entwicklungszusammenarbeit* (*official development assistance*) einen deutlich vollzogenen Perspektivenwechsel: *Entwicklungshilfe* sei eine bloße Transferleistung, *Entwicklungszusammenarbeit* bezeichne hingegen eine geberfinanzierte Zusammenarbeit zum Aufbau neuer (physischer und institutioneller) Strukturen.

dungsbereiche. Ferner wird untersucht, welche entwicklungspolitischen Impulse von diesem Konzept zusätzlich zu erwarten sein können.

Durch die beiden in Kapitel 1 genannten Forschungsvorhaben konnte die Detaillierung der Aufgabenverteilung im *Water Franchise*-Konzept soweit vorangetrieben werden, dass eine Pilotumsetzung für eine südafrikanische Gemeinde angestrebt wurde (Wasserversorgung). Anhand einer Projektentwicklung in Indonesien konnte überprüft werden, ob auch ein Einsatz von Water Franchise im industriellen Sektor machbar ist, d.h. welche Produkte das Geschäftsmodell beinhalten kann. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus diesen beiden Projekten werden in Kapitel 11 präsentiert.

Kapitel 12 fasst abschließend die Ergebnisse der Diskussion zusammen.

3 Theoretische, methodische und konzeptionelle Grundlagen

Das in dieser Arbeit vorgestellte und begründete Konzept des *Water Franchise* leitet aus der Notwendigkeit eines kompetenten (privatwirtschaftlichen oder öffentlich-rechtlichen) Wassermanagements ein Geschäftsmodell ab, das den notwendigen Transfer an Management-Know-how zwischen Know-how-Geber und Know-how-Nehmer nachhaltig absichert. Die Konzipierung des *Water Franchise* erfolgt entsprechend unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der Organisationsanalyse der Neuen Institutionenökonomik (Agency-Theorie) und des Geschäftsmodell-Ansatzes aus der Managementtheorie. Die nachfolgenden Kapitel 3.1 und 3.2 stellen diese beiden Theorien kurz vor.

Anhand von zwei Fallstudien aus Südafrika und Indonesien (s. Kap. 11) konnte die praktische Umsetzung des *Water Franchise* untersucht werden. Die hierbei angewendete Methodik der Fallstudienforschung bzw. der Theorieentwicklung mittels Fallstudien ist in Kapitel 3.3 wiedergegeben.

3.1 Organisationsanalyse der Neuen Institutionenökonomik

Die (Neue) Institutionenökonomik grenzt sich von der Neoklassik (insbesondere der Allgemeinen Gleichgewichtstheorie) dadurch ab, dass sie Themen behandelt, die in dieser vernachlässigt werden (Wiese, 2002), u.a. die Kosten des Aushandelns von Verträgen, Überwachungskosten, Prinzipal-Agent-Probleme, asymmetrische Information, staatliche Regulierung. Sie folgt einem einfachen Erklärungsmuster, das auf den vier Komponenten Institution, Austausch, Kosten und Effizienz beruht: Institutionen regulieren den Austausch von Gütern, Leistungen und Verfügungsrechten; dieser Austausch verursacht Kosten, die die Effizienz beeinflussen.

Erlei et al. (1999) unterscheiden in der Institutionenökonomik nach Institutionen im Markt und nach Institutionen im politischen Sektor. Für die Organisationsanalyse der Institutionen im Markt unterscheidet Schreyögg (1996) wiederum drei Ansätze:

- die Agency-Theorie (*Agency Theory*)
- die Transaktionskostentheorie (*Transaction Cost Economics*)
- die Theorie der Verfügungsrechte (*Property Rights Theory*)

Das Hauptanliegen dieser drei Theoriestränge ist die Verbindung von Wirtschafts- und Organisationstheorie. Jeder Ansatz ist auf eine bestimmte Problemstellung fokussiert. Die Theorie der Verfügungsrechte thematisiert den Einfluss (unternehmens-) rechtlicher Regelungen auf das (wirtschaftliche) Verhalten der Menschen. Die Transaktionskostentheorie befasst sich mit den Koordinationskosten ökonomischer Aktivitäten. Die Agency-Theorie schließlich strebt eine Analyse und Erklärung der Beziehungen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern an (Schaad, 2000).

Die Ansätze stimmen trotz ihrer unterschiedlichen Fokussierung in drei wesentlichen Annahmen überein (Schreyögg, 1996):

- Opportunismus
Verfolgung von Eigeninteressen unter Inkaufnahme der Schädigung anderer Individuen, auch durch Zuhilfenahme von Arglist, Täuschung und Betrug.
- asymmetrische Informationsverteilung
Ungleiche Informationsverteilung zwischen Wirtschaftssubjekten kann zu Moral Hazard oder Adverser Selektion führen.⁷
- begrenzte Rationalität
Unvollkommene Informationen über die gegenwärtige Situation führen zu einem nicht uneingeschränkt rationalen Entscheidungsverhalten.

Für diese Arbeit sind die Erkenntnisse der Prinzipal-Agenten-Theorie (auch Agency-Theorie) von Bedeutung. Diese bietet ein Modell, um das Handeln von Menschen in einer Hierarchie zu erklären, und trifft generelle Aussagen zur Gestaltung von Verträgen:

In der Agency-Theorie stehen die Institution des Vertrages und seine Rolle in Austauschbeziehungen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) im Mittelpunkt (Ebers und Gotsch, 1995). Typische Auftrags- und Agenturbeziehungen sind Beziehungen zwischen Arbeitgeber – Arbeitnehmer, Käufer – Verkäufer, Aufsichtsrat – Vorstand etc. In all diesen Fällen überträgt ein Prinzipal einem Agenten zur Realisierung seiner Interessen bestimmte Aufgaben und Entscheidungskompetenzen (auf der Basis einer Vereinbarung). Die Auftragsbeziehungen sind dabei typischerweise durch ungleiche Informationsverteilung und Interessenunterschiede gekennzeichnet (Schaad, 2000). Kennzeichnend für eine solche Prinzipal-Agent-Beziehung ist, dass die Handlungen des Agenten nicht nur sein eigenes Wohlergehen, sondern auch das Nutzenniveau des Prinzipals beeinflussen (Picot et al., 1997).

Die Übertragung von Aufgaben bietet für den Prinzipal den Vorteil, dass er die spezialisierte Arbeitskraft und den Informationsvorsprung des Agenten nutzen kann. Allerdings ist die Aufgabendelegation für den Auftraggeber mit Problemen verbunden. Je weniger Informationen der Prinzipal über die Motive, die Handlungsmöglichkeiten und das faktische Leistungsverhalten des Agenten hat, desto grösser ist für ihn das Risiko, dass der Agent nicht nur gemäß dem vereinbarten Auftrag handelt, sondern eigene Interessen verfolgt zum Nachteil des Prinzipals. Der Auftraggeber muss somit vertraglich sicherstellen, dass der Agent eine Leistung erbringt, die der Vereinbarung bestmöglich entspricht (Ebers und Gotsch, 1995).

Bei der Gestaltung von Verträgen nimmt die Agency-Theorie daher an, dass die Vertragspartner die Modalitäten der Auftragsbearbeitung in der Regel nicht präzise und umfassend

⁷ Moral Hazard (*hidden action*, Zurückhaltung einer vertraglich versprochenen Leistung): Zwischen Beginn der Vertragserfüllung und Abschluss der Agenturbeziehung besteht eine ungleiche Informationsverteilung. Ausgangspunkt dafür ist die Annahme, dass der Agent nicht immer im Interesse des Prinzipals handeln wird, sondern in der Verfolgung seines Eigeninteresses versteckte Handlungen zum Schaden des Prinzipals vornimmt, so gesehen ein suboptimales Handeln (Ebers und Gotsch, 1995). Moral Hazard droht, wenn es einen Widerspruch gibt zwischen dem, was für den Prinzipal, und dem, was für den Agenten vernünftig ist (vgl. Varian, 1999). Adverse Selektion (*hidden information*, Zurückhaltung von Informationen) liegt vor, wenn der Agent vor Vertragsabschluss oder vor Beginn der Vertragserfüllung über Informationen verfügt, die dem Prinzipal nicht zur Verfügung stehen (Ebers und Gotsch, 1995).

in den Vertragskonditionen festlegen (Ebers und Gotsch, 1995). Aufgrund der unvollständigen Information und der Unbestimmtheit zukünftiger Umstände lassen sich bspw. Art und Weise, Umfang und Zeitplan der Auftragserfüllung nur unvollständig bestimmen. Sie können deshalb auch nur vage in Verträgen festgeschrieben werden.⁸ Die Agency-Theorie unterstellt aber, dass sich die Vertragspartner der mangelnden Spezifizierung der Auftragsbearbeitung bewusst sind. Zur Kompensation der Unsicherheiten über die zukünftige Auftragsbearbeitung werden daher Anreiz-, Kontroll- und Informationsmechanismen in die Vertragskonditionen aufgenommen (Schaad, 2000).

Den verfügbaren Informationen und insbesondere der ungleichen Informationsverteilung zwischen Agent und Prinzipal schreibt die Agency-Theorie eine bedeutende Rolle zu (Ebers und Gotsch, 1995). Sie unterstellt einen Informationsvorsprung des Agenten bezüglich der sachlichen Bearbeitung der Aufgaben – eine Annahme, die als realistisch zu erachten ist. Ein wesentlicher Grund für das Interesse des Prinzipals an den Diensten des Agenten liegt gerade in den besseren Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen des Agenten bei der Bewältigung bestimmter Aufgaben. Neben dem Informationsvorsprung des Agenten besteht zugleich ein Informationsdefizit des Prinzipals in Bezug auf das eigeninteressierte Verhalten des Agenten. Dieses Informationsdefizit ergibt sich aus der mangelnden Beobachtbarkeit der Handlungssituation, der Absichten und Aktivitäten des Agenten. Ein weiteres Informationsdefizit des Prinzipals betrifft die Ergebniskontrolle. Der Prinzipal verfügt in der Regel nicht über alle Informationen, um zu beurteilen, in welchem Ausmaß das Ergebnis auf das Verhalten des Agenten zurückzuführen oder aber Umwelteinflüssen zuzurechnen ist (Schaad, 2000).

Agenturprobleme entstehen folglich aus den Interessenunterschieden und der ungleichen Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent (die zwei zuvor bereits beschriebenen Phänomene *hidden action* und *hidden information*):

- Prinzipal: Rentabilität, Kursgewinne, Gewinnausschüttung etc.
- Agent: Prestige, Macht, Gewinnthesaurierung, Eigennutzen maximieren etc.

Agenturkosten sind daher Kosten, die speziell aus dem Vertragsverhältnis zwischen Prinzipal und Agent herrühren. Da der Agent einen Informationsvorsprung vor dem Prinzipal hat, ist er nicht an der Weitergabe von Informationen interessiert, denn hohe Überwachungs- und Koordinationskosten (für den Prinzipal) erschweren eine effiziente Kontrolle (Schaad, 2000).

Um also den während einer Prinzipal-Agent-Beziehung auftretenden Problemen zu begegnen, schlägt die Agency-Theorie den Einsatz folgender Instrumente vor (Ebers und Gotsch, 1995):

- *Verhaltensnormen*: Eine weitere Möglichkeit der Disziplinierung des Agenten besteht in der direktiven Verhaltenssteuerung. Diese beruht darauf, dass Verhaltensnormen vertraglich vereinbart, deren Einhaltung kontrolliert und deren Verletzung sanktioniert werden. Eine solche Art der Verhaltenssteuerung hält die Agency-Theorie nur für begrenzt realisierbar, weil die Formulierung instruktiver Normen ein hohes Maß an Information seitens des Prinzipals voraussetzt und bei komplexen und unstrukturierten Aufgaben kaum möglich ist. Darüber hinaus stoßen Verhaltenskontrollen an Grenzen

⁸ Ein wichtiger Punkt bei der Gestaltung mittel- bis langfristiger PSP-Projekte.

der Beobachtbarkeit der Agentenleistung und vermögen keine positiven Anreize zur Leistung zu erzeugen.

- *Informationssysteme*: Informationssysteme sollen die Informationsasymmetrien zwischen Agent und Prinzipal verringern. Ein funktionierendes Informationssystem kann dem Prinzipal helfen, sein Wissen über das Leistungsverhalten und die Handlungssituation des Agenten zu steigern. Indem Informationssysteme den Handlungsbereich des Agenten transparenter machen, reduzieren sich für den Agenten die Möglichkeiten zur Täuschung des Prinzipals und zur opportunistischen Ausnutzung der Situation. Als Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsstandes schlägt die Agency-Theorie u.a. die Einrichtung von Kostenrechnungssystemen, die Einbeziehung von Leistungsvergleichen oder die Ausweitung der Rechenschaftspflichten des Agenten vor.
- *Anreizsysteme*: Anreizsysteme sollen den Agenten zu einem zielkonformen Handeln bewegen, d. h. es ist ein Anreizsystem für den Agenten zu finden, das unter Ausnutzung seines Eigeninteresses Entscheidungen sicherstellen soll, die sich möglichst weitgehend mit den Interessen des Prinzipals decken (Elschen, 1988). Eine effiziente Anreizgestaltung sieht die Agency-Theorie in der Ergebnisbeteiligung des Agenten. Je mehr sich die vertraglichen Vereinbarungen zwischen Prinzipal und Agent auf Leistungsergebnisse richten, desto stärker ist für den Agenten der Anreiz, im Sinne des Prinzipals zu handeln. Bei der Gestaltung ergebnisorientierter Verträge ist aber zu berücksichtigen, dass neben der Anreizsteuerung die Risikoverteilung eine zweite Gestaltungsgröße darstellt.

Anreizsysteme sind ein zentrales Instrument im *business format franchising*.

Die Entwicklung und Durchsetzung von Anreiz- und Kontrollsystemen wird im Allgemeinen als eine Annäherung an den Idealzustand einer Welt mit vollkommener Information und kostenlosen Vertragsabschlüssen angesehen, in der Prinzipal-Agent-Probleme nicht existieren. Anreiz- und Kontrollsysteme sollen den Wohlfahrtsverlust gegenüber diesem Idealzustand verringern. Sie verursachen aber selbst Kosten bei der Vertragsgestaltung, beim Vertragsabschluss und bei der Erfüllung der Vertragspflichten sowie bei der Vertragsüberwachung (Schaad, 2000).

Das Grundmodell der Agency-Theorie weist eine relativ einfache und präzise Theoriekonstruktion auf (Schaad, 2000). Dies erleichtere die Formulierung von Hypothesen über Koordinationsprobleme und darauf bezogene Steuerungsmechanismen in Agency-Beziehungen. Vorhandene Kritik an der Agency-Theorie, so Schaad weiter, beziehe sich zumeist auf das zugrunde liegende Verständnis der Motivationen der einzelnen Akteure oder der eingenommenen Sichtweise. Probleme würden aus der Perspektive des Prinzipals untersucht und beim Agenten würde opportunistisches Verhalten vorausgesetzt.

Die Erkenntnisse der Agency-Theorie bilden die Grundlage für die Entwicklung und organisatorische Gestaltung sowie für die spätere kritische Analyse des *Water Franchise*.