

Zur Ausgestaltung von Qualitätssicherungssystemen in der Lebensmittelwirtschaft: eine ökonomische Analyse

von

Gabriele Jahn, Matthias Schramm und Achim Spiller

1 Zertifizierungswelle und Zertifizierungslücken

Qualitätsmanagementsysteme sind ein seit ca. zwei Jahrzehnten gebräuchliches Instrument zur Initiierung, Durchsetzung und Kontrolle von Qualitätszielen (STAUSS 1995; PFEIFER 2001). Ein wesentliches, in der Praxis nicht selten den gesamten Prozess dominierendes Element, sind Zertifizierungskonzepte (WAGNER 2003). In der Ernährungswirtschaft finden sich in jüngster Zeit vielfältige neue Zertifizierungssysteme. Zurückzuführen ist dies u. a. auf die einschlägigen Krisen, den hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften und die VO (EG) Nr. 178/2002 zur Rückverfolgbarkeit, die die Diskussion über neue Formen der stufenübergreifenden Qualitätssicherung forciert (THEUVSEN 2003). Trotz der hohen Praxisrelevanz ist die ökonomische Analyse von Zertifizierungssystemen noch wenig verbreitet. Der folgende Beitrag rückt ein spezielles Problem in den Vordergrund: Die Sicherstellung der Qualität der Zertifizierung bzw. die Validität des Prüfungssignals.

Nicht zuletzt aufgrund einiger Bilanzskandale (z. B. Enron) finden sich bisher überwiegend in der Wirtschaftsprüfung (WP) Modelle zur Prüfungsqualität. Hinweise auf unzureichende Prüfungen gibt es jedoch auch im Bereich der Qualitätssertifizierung. Der Nitrofen-Fall kann - zumindest teilweise - als Versagen des Zertifizierungskonzeptes für Öko-Produkte interpretiert werden (SPILLER 2003). Defizite innerhalb der Systemkonzeption sind aber keineswegs auf den Ökobereich begrenzt. Nach Aussagen von Branchenvertretern befinden sich die Auditoren im QS-System zzt. in einem Dumpingpreiswettbewerb (Prüfungen für weniger als 100,- €/landw. Betrieb). Die noch wenig definierten Anforderungen und Qualifikationen der Inspektoren zeigen eine stark variierende Prüfungstiefe an. Eine Kontrolle der Kontrolleure wird nur in Ansätzen praktiziert. Eine eigene Sondierungsstudie in der deutschen Geflügelwirtschaft zur Prüfung nach ISO 9000 ergab schließlich Hinweise auf grundsätzliche Schwächen der Zertifizierung (KIEFER 2001). Die befragten Unternehmen gaben zu Protokoll, dass sie beim Erstaudit eine eher oberflächliche und nicht auf die realen betrieblichen Schwachstellen fokussierte Prüfung festgestellt hätten. Beim Folgeaudit wurden entsprechend deutlich geringere Qualitätsanstrengungen unternommen.

Insgesamt deuten diese Indizien auf relevante Problemfelder in der Zertifizierungspraxis hin. Angesichts des rasanten Wachstums und der geringen Erfahrungen ist von einem unreifen Markt auszugehen, der vielfältige Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten bietet. Es ist daher sinnvoll, Optimierungspotenziale für die verschiedenen Systeme auch dann aufzuzeigen, wenn große Skandale noch nicht aufgetreten sind.

2 Entstehungshintergrund und Typologisierung

2.1 Qualitätssicherung im Überblick

Bevor in den folgenden Kapiteln eine ökonomische Analyse der Zertifizierungsqualität vorgenommen wird, soll zunächst ein kurzer Überblick über die zzt. diskutierten Konzepte zur Qualitätssicherung (QS) in der Ernährungswirtschaft gegeben werden. Die Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen ist nur eine Option zur Gewährleistung der Warenqualität im Rahmen des Beschaffungsmanagements. Grundsätzlich kann die einwandfreie Beschaffenheit der angelieferten Materialien auf drei Arten sichergestellt werden:

Wareneingangskontrollen sind Teil eines Lieferantenbewertungssystems und bilden den Kern vieler Beschaffungskonzepte. Sie reichen allein aus drei Gründen heute nicht mehr aus: Erstens haben sich die Methoden der Qualitätssicherung in den letzten Jahrzehnten von der eher reaktiven Produktkontrolle zum prozessorientierten Qualitätsmanagement verschoben (DEMING 1986; LUNING 2002). Weiterhin nehmen im Zuge von Just-in-Time-Produktion, Global-Sourcing und E-Procurement die Möglichkeiten einer sinnvollen Wareneingangskontrolle kontinuierlich ab. Schließlich greifen Wareneingangskontrollen nur bei Such- und Erfahrungsguteigenschaften und nicht bei den in der Ernährungswirtschaft bedeutsamen Vertrauenscharakteristika wie Produktionsform oder Artgerechtheit (FEARNE et al. 2001; VETTER und KARANTININIS 2002).

Moderne Qualitätssicherungssysteme sind entsprechend darauf ausgerichtet, den Herstellungsprozess (Prozessaudit) und die dahinter stehenden Organisations- und Kontrollstrukturen (Systemaudit) einzubeziehen. Solche Prüfungen können in **integrierten Wertschöpfungsketten** durch die Kunden (second party audit) vorgenommen werden. Hier sichert sich der Abnehmer vertragliche Durchgriffsrechte in die Betriebsphäre seines Lieferanten. Diese Form der Qualitätssicherung setzt die deutliche Marketingführerschaft eines Leitunternehmens voraus (BODENSTEIN und SPILLER 1993; AILAWADI et al. 1995; GALIZZI und VENTURINI 1999). Zudem entwickeln sich Kooperationen mit hoher

Bindungsintensität bzw. vertikale Integrationssysteme häufig nur bei ausgeprägter Spezifität der Investitionen und hoher Qualitätsunsicherheit (WILLIAMSON 1979; HOBBS ET AL. 2002).

Während der Aufbau vertikaler Systemketten bestimmten (Markt-)Bedingungen unterworfen ist, verfügen **Zertifizierungssysteme** über ein breites Anwendungsgebiet und gelten als kostengünstige Variante der Qualitätssicherung (MALORNY und KASSEBOHM 1994). Die Prüfung wird durch unabhängige Dritte (third-party-audit) auf Basis extern normierter Anforderungen geleistet (JURAN 1962). Eine erfolgreiche Einführung von Zertifizierungssystemen als Branchenstandard erhöht zwar die Kosten der Spotmarktbenutzung geringfügig, da nun eine Zertifizierung nötig ist, kann aber die Qualitätsunsicherheit in einer Branche signifikant reduzieren. Der Transaktionskostentheorie folgend kann dies c. p. zu einer Verschiebung der relativen Vorteilhaftigkeit der optimalen Organisationsform innerhalb der betreffenden Branche führen. Bei der Durchsetzung eines einheitlichen Branchenstandards können vertikale Integrationen und Kooperationen zugunsten von Marktkontrakten an Attraktivität verlieren.

2.2 Elemente eines Zertifizierungssystems

„Certification is the (voluntary) assessment and approval by an (accredited) party on an (accredited) standard“ (MEUWISSEN ET AL. 2002: 45). Diese ausgesprochen weit gefasste Definition trägt den in der Praxis anzutreffenden vielfältigen Erscheinungsformen Rechnung und muss notwendigerweise unscharf bleiben. Abbildung 1 skizziert die Grundform eines Zertifizierungssystems, dessen Details jedoch in der Praxis häufig differieren.

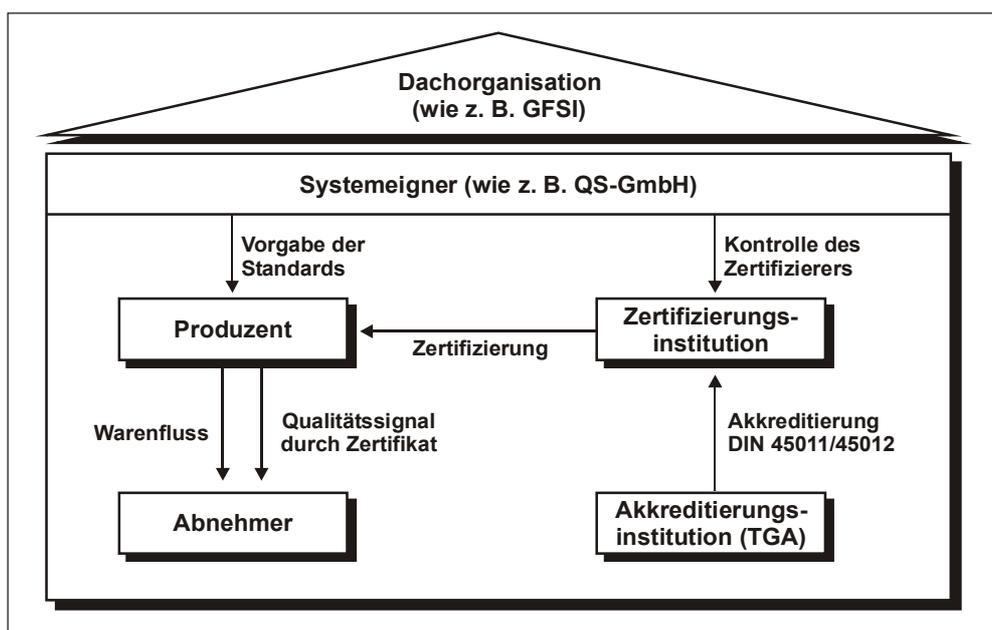


Abbildung 1: Institutioneller Aufbau eines Zertifizierungssystems

Ausgangspunkt ist der Warenfluss zwischen einem Lieferanten und seinem Kunden, in dem der Zulieferer ein Zertifikat als Qualitätssignal bereitstellt. Dieses wird von einem neutralen Zertifizierer auf Basis der von einem Systemträger aufgestellten QS- und Prüfungsstandards ausgestellt. Systemträger können unterschiedlichste Organisationen sein (vgl. unten). Der Zertifizierer muss seinerseits darlegen, dass er zu einer ordnungsgemäßen Prüfung in der Lage ist (ZOLLONDZ 2002). In fast allen Systemen erfolgt dieser Nachweis durch eine Akkreditierungsinstitution, in der Regel auf Basis der ISO 65 bzw. der DIN/EN 45011. Die Akkreditierung ist ein weitgehend formaler Akt und beinhaltet keine Überwachung der tatsächlichen Arbeit. In einigen Zertifizierungssystemen wird deshalb ein Monitoring eingeführt, bei dem entweder der Systemeigner oder von ihm beauftragte Dritte eine Kontrolle der Kontrolleure vornehmen.

Auf Basis der skizzierten Systemelemente können unterschiedliche Formen der Zertifizierung herausgearbeitet werden, deren zentrales Unterscheidungskriterium die jeweilige Systemträgerschaft ist. Grundsätzlich können staatliche und privatwirtschaftliche Initiativen unterschieden werden (SCHRAMM und SPILLER 2003). Musterbeispiel für einen staatlichen Zertifizierungsansatz ist die EU-Öko-Zertifizierung nach VO (EWG) Nr. 2092/91. Die Zielrichtung privatwirtschaftlich konzipierter Zertifizierungssysteme divergiert in der Praxis erheblich und ist abhängig von den spezifischen (ökonomischen) Interessen der Akteure. Sie unterscheiden sich u. a. dahingehend, ob das Zertifikat für das Endverbrauchermarketing herangezogen wird oder allein auf organisationale Abnehmer gerichtet ist. Weiterhin lassen sich hinsichtlich des Verbreitungsgebietes nationale, europäische und globale Konzepte abgrenzen. In Bezug auf die Prüfungsform finden sich Managementsystem-, Prozess- und Produktaudits sowie Kombinationen daraus. Ein wichtiges Abgrenzungskriterium ist die Reichweite innerhalb der Supply Chain; hier lassen sich stufenbezogene und wertschöpfungskettenübergreifende Ansätze unterscheiden. Insgesamt ist es von ausschlaggebender Bedeutung, welche Institution das Zertifizierungssystem entwickelt und kontrolliert. Die in Abbildung 2 vorgestellte Unterteilung knüpft typenbildend an dem zuletzt genannten Punkt an:

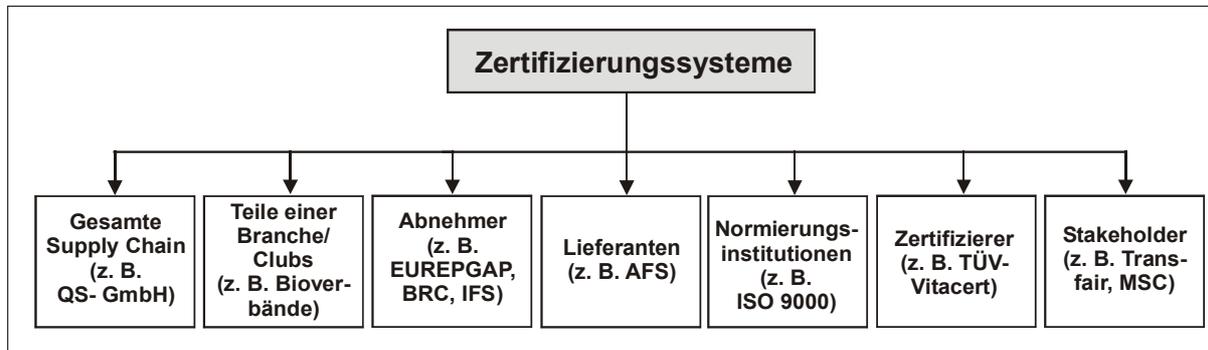


Abbildung 2: Typologie der privatwirtschaftlichen Zertifizierungskonzeptionen

Die größte praktische Bedeutung haben zzt. wertschöpfungskettenübergreifende Ansätze, wie die QS-GmbH in der Fleischwirtschaft (JAHN ET AL. 2003), sowie abnehmergetriebene Zertifizierungsmodelle, die zumeist vom Einzelhandel ausgehen. Beispiele hierfür sind das britische Pionierkonzept BRC (British Retail Consortium) und das kürzlich eingeführte deutsche Pendant IFS (International Food Standard), die beide auf Eigenmarkenhersteller gerichtet sind, sowie das EUREPGAP-System für landwirtschaftliche Frischwarenlieferanten.

3 Institutionenökonomische Analyse der Zertifizierungsqualität

3.1 Parallelen zwischen Wirtschaftsprüfung und Zertifizierung

Die folgenden Ausführungen zur Zertifizierungsqualität greifen auf Modelle der Wirtschaftsprüfungstheorie zurück, da sich in der grundsätzlichen Prüfungskonstellation vielfältige Parallelen ergeben. Die Wirtschaftsprüfung dient den Interessen der Anteilseigner bzw. dem Kapitalmarkt, wenn sie in Kombination mit der Bilanzpublikation ein glaubwürdiges Signal für die Qualität des Managements vermittelt. Dem Wirtschaftsprüfer (wie dem Zertifizierer) selbst kann jedoch kein benevolentes Verhalten unterstellt werden. Vielmehr handelt er als Unternehmen und damit rational, wenn er seine Prüfungskosten soweit möglich reduziert. Zudem erhält er sein Mandat realiter vom Management des zu kontrollierenden Unternehmens, welches nicht an einer Aufdeckung bestehender Mängeln interessiert sein wird (MARTEN 1999; LOITLSBERGER 2002). Bei Zertifizierungssystemen im Bereich der Qualitätssicherung stellen Abnehmer und z. T. die allgemeine Öffentlichkeit die Adressaten. Der Zertifizierer ist hier letztlich als deren Agent tätig, vergleichbar dem Verhältnis von Kapitalgeber und Wirtschaftsprüfer. Er erhält seinen Auftrag vom zu prüfenden Lieferanten, so dass es hier wie in der WP ein **doppeltes Principal-Agent-Verhältnis** gibt.

Die potenzielle Abhängigkeit des Wirtschaftsprüfers bzw. Zertifizierers in seinem Prüfungsurteil wird durch eine spezifische Form der Festlegung der Prüfungsgebühren

geprägt, die als **low-balling** bezeichnet wird (WAGENHOFER und EWERT 2002). Die Gebühr einer Erstprüfung liegt i. d. R. aus Gründen der Auftragsakquisition unterhalb der damit verbundenen Kosten. Positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet der Prüfer daher erst in den Folgeperioden. Die bei folgenden Prüfungen anfallende Rente stellt eine Quasirente dar, da sie an den Erhalt des vorhandenen Mandats gekoppelt ist. Letztlich bringt diese Konstellation den Prüfer in ein nicht gewünschtes Abhängigkeitsverhältnis zu seinen Mandanten (DEANGELO 1981). Insgesamt ist also davon auszugehen, dass das zu prüfende Unternehmen und der Prüfer ein konkludentes Interesse an einer niedrigen Prüfungsqualität haben können. Die Principal-Agent-Theorie diskutiert vor diesem Hintergrund unterschiedliche Systemkonzeptionen im Hinblick auf eine anreizkompatible Gestaltung.

3.2 Einflussfaktoren auf die Prüfungsqualität im Überblick

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht die Gefährdung der Prüfungsqualität durch die oben geschilderten inadäquaten ökonomischen Anreizstrukturen. Die Prämissen des folgenden Modells basieren auf ökonomischer Rationalität der Akteure, opportunistischem Verhalten und risikoneutralen Akteuren. Unter der Annahme einer perfekten Prüfungstechnologie gilt weiterhin, dass mit einer erhöhten Prüfungsintensität die Aufdeckungswahrscheinlichkeit für Mängel, aber auch die direkten Prüfungskosten steigen. Die Zertifizierungsgebühren seien exogen fix, der Zertifizierer agiert unter diesen Prämissen als Kostenminimierer. Für den Prüfer existieren weiterhin – wie oben begründet – Quasirenten des Mandats.

Im Folgenden werden anhand eines einfachen graphischen Modells (Abbildung 3) die grundlegenden Einflussgrößen auf die Qualität der Zertifizierung herausgearbeitet (MÜLLER 2002). Die Kosten des Zertifizierers (GK_Z) setzen sich aus den Grenzkosten der Prüfung (GK_P) und den marginalen Opportunitätskosten des Mandatsverlustes (GK_O) zusammen. Letztere beziehen sich auf die Gefahr, dass ein Unternehmen einen zu strengen Zertifizierer durch einen nachsichtigeren Prüfer ersetzen wird. Einer einseitigen Minimierung dieser Kosten stehen mögliche Reputationsverluste bei dem Bekanntwerden unzureichender Prüfungen (GK_R) und potenzielle Haftungsfolgen (GK_H) entgegen, die sich zu den Gesamtkosten im Falle einer Aufdeckung von Qualitätsmängeln trotz Zertifikat (GK_A) aufsummieren. Aus Sicht des Zertifizierers stellt sich im Schnittpunkt der Kurven (q_0) ein

Kostenminimum ein, dass gleichzeitig die vom Prüfer zu veranschlagende Prüfungsqualität determiniert.¹

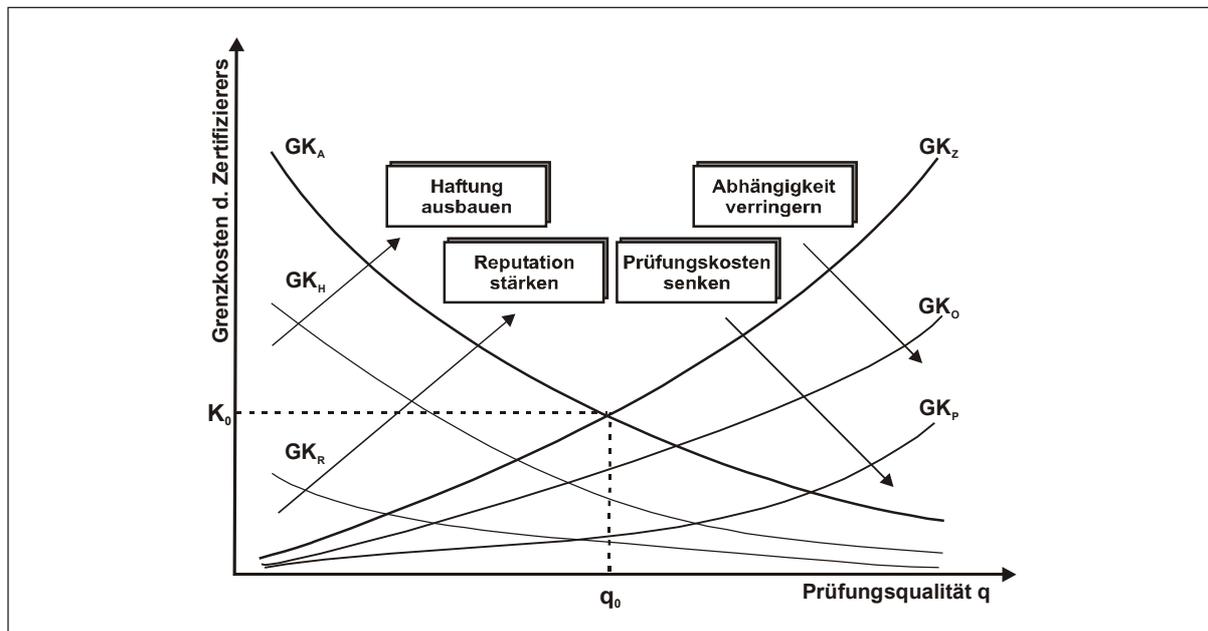


Abbildung 3: Ermittlung des kostenminimalen Prüfungsniveaus

Damit lassen sich vier grundsätzliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Prüfungsqualität ableiten: (1) Ausbau der Haftung des Zertifizierers (Erhöhung der Grenzkosten einer potenziellen Haftung), (2) Verstärkung der Reputationswirkungen im Zertifizierungsmarkt (Erhöhung der Grenzkosten des Reputationsverlusts), (3) Verringerung der Abhängigkeit des Zertifizierers vom zu prüfenden Unternehmen (Senkung der Opportunitätskosten eines Mandatsverlust) und (4) Senkung der Prüfungskosten durch eine verbesserte Prüfungstechnologie (Senkung der Grenzkosten der Prüfung).

3.3 Haftungsverschärfungen

Eine Verschärfung der Haftung lässt c. p. die Grenzkosten der Haftung und damit letztlich die Gesamtkosten im Falle einer Aufdeckung steigen und veranlasst damit den Zertifizierer zur Erhöhung seiner Prüfungsqualität. Die Haftung des Zertifizierers für nachlässige Prüfungshandlungen ergibt sich als Produkt aus Aufdeckungswahrscheinlichkeit, Haftungswahrscheinlichkeit und potentielltem Haftungsbetrag.

Die **Aufdeckungswahrscheinlichkeit** ist relativ gering, zudem besteht zzt. de facto nur eine geringe Haftungsdrohung. Die Systemträger verlassen sich heute in aller Regel auf die

¹ Es handelt sich hierbei um die optimale Prüfqualität aus Sicht des Prüfers, der seinen Gewinn zu maximieren sucht, keinesfalls um ein gesellschaftlich optimales Prüfniveau.

formale Akkreditierung der Prüfer. In wichtigen Systemen wie EUREPGAP oder IFS ist z. B. keine Überwachungsinstanz vorgesehen. Dies steht im deutlichen Gegensatz zur Wirtschaftsprüfung. Dort werden zwei Metakontrollkonzepte unterschieden: Monitoring (u. a. in Großbritannien, Spanien) und Peer Review (z. B. Frankreich, USA). Beim Monitoring erfolgt die Qualitätskontrolle durch eine berufsständische Organisation bzw. eine staatliche Stelle, während beim Peer Review Berufsangehörige eingeschaltet werden (Audit Committees). Ohne eine solche Metakontrolle droht eine Aufdeckung von Missbrauchsfällen nur bei massiver, branchenöffentlicher Schädigung eines Abnehmers (SUNDER 2003).

Die **Haftungswahrscheinlichkeit** des Zertifizierers wird durch die geltende Verschuldensanforderungen und die Verteilung der Beweislast relativiert. Es gibt im Prüfungsbereich keine Gefährdungshaftung, so dass im Einzelfall das Verschulden des Zertifizierers durch den Geschädigten nachzuweisen ist. Dies ist für Outsider naturgemäß schwierig. Aus diesem Grund gibt es in der WP-Literatur eine vertiefte Debatte um die präventive Wirkung der Gefährdungshaftung (SCHILDBACH 1996, LEFFSON 1991).

Der **potenzielle Haftungsbetrag** des Zertifizierers bestimmt sich in Deutschland nicht nach den Drittschäden, d. h. den Verlusten, die den Adressaten des Signals (z. B. Abnehmern, aber auch Konsumenten) entstehen; Schadensersatz kann nur der Auftraggeber geltend machen. Wie weit jedoch eine Dritthaftung reichen kann, zeigt die vormalige Rechtspraxis in den USA. Dort haftete der Wirtschaftsprüfer bei Versäumnissen gesamtschuldnerisch mit dem Unternehmen gegenüber den Kapitaleignern und Schuldnern. Eine Mithaftung des Qualitätszertifizierers für die enormen Schäden, die z. B. durch den Reputationsverlust einer bekannten Marke entstehen, könnte wesentlich zur Steigerung des Sorgfaltsniveaus beitragen (SUNDER 2003).

Die Anreizwirkung einer verschärften Haftung wird in der Literatur bisweilen mit Verweis auf die **Versicherbarkeit** der Risiken bestritten (EWERT ET AL. 2000). Demnach würde eine stringente Haftung nur zu höheren Versicherungsprämien und damit Prüfungskosten führen. Dieses Argument ist dann zutreffend, wenn die Versicherungen ihrerseits keine Möglichkeit haben, die Leistungen der Zertifizierer und damit das Haftungsrisiko zu beobachten. Bei sehr hohen Risiken würden hier u. U. keine Versicherungspolice mehr angeboten. Das in diesem Fall auftretende Risiko wäre für die Zertifizierer speziell dann untragbar, wenn eine Haftung nicht nur bei opportunistischem Verhalten, sondern auch bei zufälligen bzw. für den Prüfer nicht erkennbaren Fehlern erfolgen würde (inhärentes Prüfungsrisiko). Die Differenzierung

zwischen diesen Fehlerkategorien ist für die Sinnhaftigkeit einer verstärkten Haftung essentiell, im anderen Fall droht ein Zusammenbruch des Zertifizierungsmarktes.

3.4 Verstärkung von Reputationseffekten

Eine Verstärkung der Reputationseffekte führt in die gleiche Richtung wie die o.g. Haftungsdrohung. Ohne Reputationseffekte haben die direkten Auftraggeber (Lieferanten) ein eindeutiges Interesse an „oberflächlichen“ Zertifizierern. Der daraus resultierenden **adversen Selektion** kann nur dann begegnet werden, wenn das Zertifikat eines bekanntermaßen gründlichen Zertifizierers Marketingeffekte auslöst. Dies setzt voraus, dass der Markt und insbesondere nachfragemächtige Abnehmer Transparenz über die Zertifizierungsleistungen gewinnen und die unterschiedliche Qualität von Zertifikaten bei ihrer Beschaffungsentscheidung beachten. Hierzu bieten sich eine Reihe von Möglichkeiten an:

Die **Veröffentlichung** von fehlerhaften Zertifizierungen durch den Systemträger wäre eine denkbare, sehr effiziente Variante. Sie setzt jedoch die Existenz einer dritten Kontrollebene voraussetzt. Die Veröffentlichung einer Zertifikatsverweigerung zielt in die gleiche Richtung. Das gescheiterte Unternehmen und der „erfolgreiche“ Kontrolleur wären zu benennen. Hier ist allerdings zu beachten, dass es zu konfliktären Wirkungen kommt. Positiv ist, dass strenge Zertifizierer auf diesem Weg Reputation aufbauen können. Negativ wirkt, dass das Risiko für den Lieferanten steigt, so dass dieser im Zweifelsfall zu bekanntermaßen oberflächlichen Prüfern tendieren wird. Gründliche Prüfer müssten dann ggf. Auftragsverluste hinnehmen.

Die **Größe der Prüfungsgesellschaft** und die damit einhergehende Verstärkung von Reputationseffekten (aufgrund der sunk costs) ist eine in der Wirtschaftsprüfungsliteratur vielfach diskutierte Option (DEANGELO 1981). International renommierte Prüfungskonzerne können – so zumindest die Ergebnisse empirischer Studien aus der Wirtschaftsprüfung – höhere Prüfungsentgelte realisieren (WAGENHOFER und EWERT 2002). Dieser Aufschlag kann als Reputationsprämie bewertet werden, die bei einem Skandal verloren ginge. Im Zweifelsfall sollten die Abnehmer daher ihre Lieferanten zur Auftragserteilung an renommierte Zertifizierungsunternehmen auffordern. Weitere Vorschläge, die auf eine Erhöhung der spezifischen Investitionen des Zertifizierers zielen, liegen in Ausbildungsverpflichtungen. Die spezifischen Investitionen bis zum WP-Examen sind eine wirkungsvolle Barriere gegen opportunistische Prüfungshandlungen, die die Zulassung gefährden könnten.

Letztlich entscheidend für die Relevanz der Reputationseffekte ist jedoch insgesamt das Verhalten der Abnehmer. Nur dann, wenn diese auf ein vertrauenswürdigen Signal beharren, können sich qualitativ hochwertige Kontrollen durchsetzen.

3.5 Schutz der Quasirente

Der Schutz der Quasirente, die auf das skizzierte Low-Balling zurückgeht, bedeutet im Wesentlichen eine Verringerung der Abhängigkeit des Zertifizierers. Derzeit herrscht in den meisten Zertifizierungssystemen Freiheit bei der Wahl des Prüfers. Diese können zudem jederzeit – auch im laufenden Mandat – gewechselt werden. Ein solcher Prüfungswechsel wird nicht einmal publiziert. Unter diesen Voraussetzungen fällt es einem Produzenten leicht, „opinion shopping“ zu betreiben. Drohen dann noch hohe Opportunitätskosten des Prüferwechsels angesichts der konzentrierten Auftragsvergabe von Prüfungsmandaten wie z. B. im QS-System, wo sog. Bündler die Aufträge für mehrere hundert landwirtschaftliche Betriebe vergeben, so liegen Missbräuche nahe.

Ein Anknüpfungspunkt zur Qualitätssteigerung könnte die **Einführung einer 25 %-Regel** sein, bei der Zertifizierer keine Kunden betreuen dürfen, die höhere Anteile an ihrem Gesamtumsatz einnehmen würden. Dies verringert Abhängigkeitsstrukturen, trägt allerdings zur Konzentration auf dem Zertifizierungsmarkt bei. Wichtig ist zudem, ein **Verbot des Prüferwechsels im laufenden Mandat durchzusetzen**. Dies ist z. B. heute noch bei der Ökozertifizierung zulässig und führt dazu, dass Prüfer gegeneinander ausgespielt werden können. Weiterhin sollte eine Publikationspflicht beim Wechsel des Prüfers auch nach Abschluss der Zertifizierung eingeführt werden. Die **Entkopplung von Beratung und Prüfung** würde zu einer weiteren Entschärfung des ausgeprägten Abhängigkeitsverhältnisses beitragen, das entsteht, wenn Zertifizierer auch Beratungsleistungen anbieten dürfen (RING 2002). Wenn der Prüfungsmarkt die Funktion eines Einstieges in den wesentlich lukrativeren Beratungsmarkt hat, nehmen die Opportunitätskosten des Mandatsverlustes erheblich zu. Aus diesem Grund sind – so auch der überwiegende Tenor der akuten WP-Diskussion – Beratungen durch Zertifizierer auszuschließen („side contracts“ TIROLE 1995).

Besonders weitgehend sind Vorschläge, die **Auswahl des Zertifizierers durch den Abnehmer** vornehmen zu lassen, wie dies z. B. im Zertifizierungssystem für die Eierproduktion KAT e. V. der Fall ist. Hier sind für bestimmte Regionen exklusive Zertifizierer vom Systemträger ausgewählt worden. In diesem Fall entfällt die Zielharmonie zwischen Auftraggeber und -nehmer und damit das Abhängigkeitsverhältnis. Nachteilig wirkt die Wettbewerbsbeschränkung, die ggf. zu höheren Prüfungspreisen führt, und die gefährdete

Neutralität des Zertifizierers. Ein **Zwang zur Prüferrotation** würde den low-Balling-Effekt minimieren (WAGENHOFER und EWERT 2002). Nachteil dieser Lösung sind erhöhte Prüfungskosten, da die Erfahrungspotenziale bei wiederholter Zertifizierung eines Kunden entfallen. Aus diesem Grund wird erwogen, dass Prüfungsverträge grundsätzlich nur für mehrere Jahre mit einem festgesetzten Ende abgeschlossen werden können (MÜLLER 2002). Auch hierdurch würde die Quasirente des Zertifizierers geschützt, gleichzeitig können Lerneffekte erzielt werden.

3.6 Verbesserung der Prüfungstechnologie

In den vorhergehenden Kapiteln wurde eine perfekte Prüfungstechnologie vorausgesetzt. In der Praxis können Prüfer aufgrund differierender Know-hows oder anderer Softwareunterstützung bei gleichen Kosten unterschiedlich erfolgreich sein. Eine verbesserte Prüfungstechnologie senkt die Zertifizierungskosten und trägt damit c. p. zu einer gesteigerten Zertifizierungsqualität bei. Entsprechende Instrumente sind neben **Schulung** und **PC-Unterstützung** z. B. eine stärker **risikoorientierte Prüfung** oder ein besserer **Daten- und Informationsaustausch** zwischen den Kontrollunternehmen.

4 Fazit

Das skizzierte Modell zeigt die inhärenten Defizite der jetzigen Prüfungssituation. Gleichzeitig wird deutlich, dass eine Optimierung der Zertifizierungsqualität durchaus unerwünschte Nebenwirkungen (z. B. Wettbewerbsbeschränkungen, Kostenerhöhungen) haben kann. Solche Zielkonflikte erschweren eine exakte Lösung und lassen vorsichtige Schritte angeraten erscheinen. Hinzu kommen Interaktionseffekte zwischen den Akteuren, z. B. derart, dass bei einer verbesserten internen Qualitätssicherung eines Lieferanten aus Sicht des Zertifizierers eine Absenkung des Prüfniveaus rational sein kann, das Gesamtqualitätsniveau damit also nicht unbedingt steigt. Solche Interaktionseffekte sind Gegenstand – hier nicht behandelte – spieltheoretischer Modellierungen (EWERT und STEFANI 2001). Schließlich lässt das skizzierte Modell verhaltenswissenschaftliche Komponenten außer Betracht. Die relevanten Variablen wie Aufdeckungswahrscheinlichkeit oder Schadenspotenzial stellen realiter aus Sicht der Akteure vage Schätzgrößen dar, die durch vielfältige Wahrnehmungsverzerrungen beeinflusst sein können. Zudem müssen Verdrängungseffekte zwischen Kontrolle, Zertifizierung und Review-Prozess auf der einen und der intrinsischen Motivation zur Qualitätssteigerung im Sinne des Total Quality Managements auf der anderen Seite konstatiert werden (FREY 1997). Gleichwohl: Die bisherige Ausblendung des Themas ist angesichts von Praktikerberichten, die über

Dumpingpreise im Zertifizierungsmarkt und erhebliche Leistungsunterschiede berichten, riskant. Vordringlich wäre aus unserer Sicht die Metakontrollebene zu stärken, da sie ein leicht mobilisierbares Potenzial zur Verbesserung der Prüfungsqualität birgt. Die derzeitige Akkreditierungspraxis ist formeller Natur und nicht branchenspezifisch angelegt. Sie erfüllt die in sie gesetzten Erwartungen nicht. Im Konzept der QS GmbH finden sich erste Ansatzpunkte einer Kontrolle der Kontrolleure. Viele weitere Ansätze zur Qualitätssteigerung werden heute aber in der Praxis noch gar nicht diskutiert.

Literatur

- AILAWADI, K. L.; BORIN, N.; FARRIS, P. W. (1995): Market Power and Performance: A Cross-Industry Analysis of Manufacturers and Retailers. *Journal of Retailing*, H. 3, S. 211-248.
- BODENSTEIN, G.; SPILLER, A. (1993): Absatzkanalmanagement in der Konsumgüterindustrie: Ein interaktionstheoretischer Ansatz. *WISU*, H. 11, S. 937-942 und H. 12, S. 1024-1028.
- BODENSTEIN, G.; SPILLER, A. (1998): Marketing. Strategien, Instrumente und Organisation. Landsberg/Lech.
- DEANGELO, L. (1981): Auditor Size and Audit Quality. *Journal of Accounting and Economics* 3, S. 183-199.
- DEMING, W. E. – Cambridge (u.a.) (1986): Out of the crisis: quality, productivity and competitive position. Cambridge Univ. Pr., 1986.
- EWERT, R. (1999): Abschlussprüfung, Dritthaftung und Prüfungsgrundsätze - Ergebnisse einer ökonomischen Analyse. *BfuP* 1/99, S. 94-106.
- EWERT, R.; FEES, E.; NELL, M. (2000): Prüfungsqualität, Dritthaftung und Versicherung. *BfuP* 6/2000, S. 572-593.
- EWERT, R. und STEFANI, U. (2001): Wirtschaftsprüfung. in: JOST, P. J. (Hrsg., 2001): Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, S. 175-213.
- FEARNE, A., HORNIBROOK, S., DEDMAN, S. (2001): The management of perceived risk in the food supply chain: a comparative study of retailer-led beef quality assurance schemes in Germany and Italy. *International Food and Agribusiness Management Review* 4, S. 19-36.
- FREY, B. S. (1997): Markt und Motivation: wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen. München.
- GALIZZI, G.; VENTURINI, L. (1999): Towards a Theory of Successful Vertical Cooperation in the Food System. In: Galizzi, G., Venturini, L. (Eds.): *Vertical Relationships and Coordination in the Food System*. Heidelberg, S. 61-92.
- HOBBS, J. E., FEARNE, A., SPRIGGS, J. (2002): Incentive structures for food safety and quality assurance: an international comparison. *Food Control* 13/2002, S. 77-81.
- JAHN, G., PEUPERT, M. und SPILLER, A. (2003): Einstellungen deutscher Landwirte zum QS-System: Ergebnisse einer ersten Sondierungsstudie. Diskussionsbeitrag Nr. 0302, Institut für Agrarökonomie, Universität Göttingen.
- JURAN, J. M. (1962): The economics of quality. In: Juran (Ed., 1962): *Quality Control Handbook*. New York; London.
- KIEFER, S. (2001) Qualitätsmanagementsysteme im deutschen Geflügelsektor: eine empirische Studie über Anwendung und Akzeptanz in der Wertschöpfungskette. Unveröffentlichte Masterarbeit. Institut für Agrarökonomie, Universität Göttingen.
- LEFFSON, U. (1991): *Wirtschaftsprüfung*. 4. Aufl., Wiesbaden.
- LOITLSBERGER, E. (2002): Das Münchhausen-Dilemma der Abschlussprüfung und die Bedingungen seiner Überwindung. *Die Wirtschaftsprüfung* 14/2002, S. 705-716.
- LUNING, P. A. ET AL. (2002): *Food quality management: a techno-managerial approach*. Wageningen.
- MALORNY, C. und KASSEBOHM, K. (1994): *Brennpunkt TQM*. Stuttgart.
- MARTEN, K. U. (1999): Der Markt für Prüfungsleistungen. In: Richter, M. (1999): *Theorie und Praxis der Wirtschaftsprüfung II. 2. Symposium der KPMG/Universität Potsdam*, Berlin.

- MEUWISSEN, M. P. M.; VELTHUIS, A. G. J.; HOGEEVEN, H.; HUIRNE, R. B. M. (2002): Technical and economic considerations about traceability and certification in livestock production chains. In: Velthuis, A. G. J. et al. (Ed.): *New Approaches to Food Safety Economics*. Dordrecht u. a. 2003, S. 41-54.
- MÜLLER, Ch. (2002): Bilanzskandale. Eine ordnungsökonomische Analyse des Marktes für Wirtschaftsprüfungen. Unveröffentlichtes Diskussionspapier. Universität Duisburg.
- PFEIFER, T. (2001): *Qualitätsmanagement : Strategien, Methoden, Techniken*. 3. Aufl., München u.a.
- RING, H. (2002): Trennung von gleichzeitiger Prüfung und Beratung - Ein geeigneter Weg zur Überwindung der aktuellen Vertrauenskrise? *Die Wirtschaftsprüfung* 55, H. 24, S. 1345-1354.
- SCHILDBACH, T. (1996): Die Glaubwürdigkeitskrise der Wirtschaftsprüfer - zu Intensität und Charakter der Jahresabschlussprüfung aus wirtschaftlicher Sicht. *BfuP/2*, S. 1-30.
- SCHRAMM, M. und SPILLER, A. (2003): Farm- Audit und Farm-Advisory-System - ein Beitrag zur Ökonomie von Qualitätssicherungssystemen-. *Berichte über Landwirtschaft 2/2003*, Münster-Hiltrup.
- SPILLER, A. (2003): Ökologische Lebensmittel auf dem Weg in den Massenmarkt: Neben- und Folgewirkungen der Agrarwende. In: Serbser, W. et al. (Hrsg.), *Land-Natur-Konsum*. Opladen 2003 (im Druck).
- STAUSS, B. (Hrsg.) (1995): *Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management*. Wiesbaden.
- SUNDER, S. (2003): Politisch-ökonomische Betrachtungen zum Zusammenbruch der Rechnungslegung in den USA. *Die Wirtschaftsprüfung* 56, H. 4, S. 141-150.
- THEUVSEN, L. (2003): Motivational Limits to Tracking and Tracing: Principal-Agent Problems in Meat Production and Processing. In: *Pre-Prints, 2nd International European Seminar on Quality assurance, Risk Management and Environmental Control in Agriculture and Food Supply Networks*. Department of Agricultural Economics University of Bonn.
- TIROLE, J. (1995): Collusion and the theory of organizations. In: Laffont, J. J. (Hrsg.): *Advances in economic theory Sixth World Congress. Volume II*, Cambridge. S. 151-205.
- VETTER, H; Karantininis, K. (2002): Moral Hazard, vertical integration, and public monitoring in credence goods. *European Review of Agricultural Economics* Vol. 29 (2). S. 271-279.
- WAGENHOFER und EWERT (2002): *Externe Unternehmensrechnung*. Berlin [u.a.].
- WAGNER, K. W. (Hrsg.) (2003): *PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement: Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001: 2000*. 2. Aufl., München.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics* 12, H. 2, S. 233-261.
- ZOLLONDZ, H.-D. (2002): *Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte*. München.