

Die Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland sind eher langfristig. Bei Männern ist es nicht ungewöhnlich, dass sie 20 Jahre oder mehr bei einem Arbeitgeber beschäftigt sind.

- Konsequenzen für die Personalpolitik:
 - Das Aus- und Weiterbildungsbudget ist in Deutschland hoch.
 - Personalentwicklung ist wichtig.
 - Fortbildung ist mehr verhaltensorientiert als fachlich angelegt.
- Rahmenbedingungen von denen im folgenden ausgegangen wird:
 - Die Anzahl der maximal möglichen Beförderungen (Hierarchie) ist gegeben.
 - Freie Positionen werden unmittelbar wieder besetzt (keine Vakanz).
 - Es gibt keine Bevorzugung von internen Kandidaten gegenüber externen.
 - Die Beförderungskriterien stehen fest.
- Personalpolitik ist ein 2-stufiges Spiel:
 - auf der 1. Stufe legt der Arbeitgeber die Regeln für die Karriere fest
 - auf der 2. Stufe passen sich die Arbeitnehmer an die Regeln an
- Personalpolitik beginnt
 - vor dem eigentlichen Beschäftigungsverhältnis, und
 - wirkt nicht nur intern, sondern auch extern auf den Arbeitsmarkt

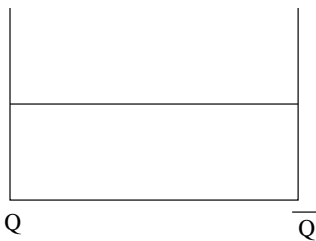
Moral Hazard

Zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses gibt es auf beiden Seiten Unsicherheit über Qualitätsmerkmale des anderen.

- Arbeitgeber
 - Qualität(en) des Arbeitnehmers
 - hohe Human Kapital Investition (HKI)
 - mögliche Fluktuation
- Arbeitnehmer
 - Vertrauenswürdigkeit der Zusagen des Arbeitgebers
 - Arbeitsbedingungen bzw. Klima

In der frühen Erwerbsphase ist ein häufiger Arbeitsplatzwechsel (job-hopping) normal vgl. Matchingproblem. Sowohl aus Sicht des Arbeitnehmers wie auch aus der Sicht des Arbeitgebers.

Da alle in der Eintrittskohorte die selbe Tests bzw. Qualitätsmerkmale erfüllt haben, herrscht eine quasi Homogenität. Aus der Sicht des Arbeitgebers besitzt die Eintrittskohorte eine einheitliche Wahrscheinlichkeitsverteilung. Daher sind Informationen in der frühen Phase wichtig. $q_i \rightarrow q_1 = q_2 = \dots = q_n = q$



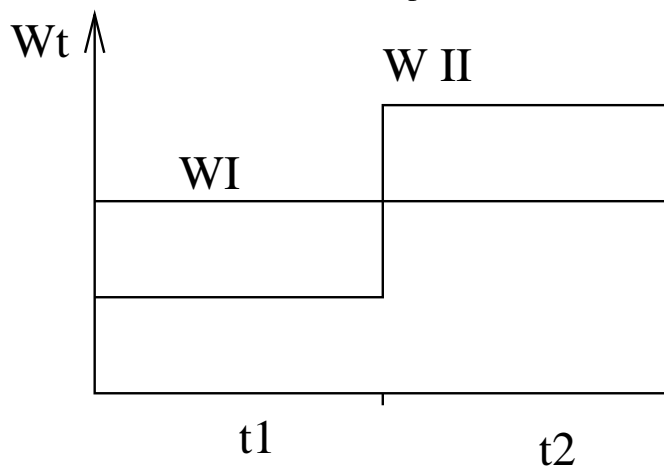
mit \underline{Q} = niedrige Qualität und \overline{Q} = hohe Qualität

Durch eine Reihe von Test z.B. in Form von regelmäßigen Überprüfungen kommt es zu einer Verschiebung der Wahrscheinlichkeitsmasse, wobei die ersten Test mehr Auswirkung wie die letzten Test besitzen. Anreizsysteme sind am Anfang eher unwichtig, es wird freiwillig zu viel am Anfang gearbeitet (s.a. Rattenrennen).

Signalisierungseffekte

- Wie der Arbeitnehmer seine Qualität zeigen kann:
 - Erwerb von Zertifikaten
 - Kosten für Zertifikate sind für Gute geringer als für schlechte
 - Aber nur Qualitäts und keine Produktivitätsaussage, Signaleffekt
- Wie der Arbeitgeber die Qualität des Arbeitnehmers aufdecken kann
 - Probezeit, liefert zusätzliche Informationen über den Arbeitnehmer
 - Arbeitsbereitschaft, Teamfähigkeit

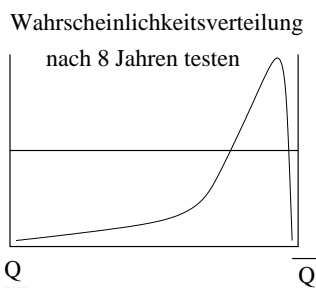
Aber was ist mit anderen Merkmalen, wie z.B. der geplanten Verweildauer im Betrieb? Eine Möglichkeit zu testen ob der Arbeitnehmer, die Stelle auf Dauer besetzen will, ist Lazards Lohnpfand Modell.



Wählt der Bewerber die Lohnverlaufskurve W_{II} deutet das daraufhin, daß er längere Zeit in Betrieb bleiben will. Wobei hier die Möglichkeit eines opportunistischen Arbeitgebers nicht berücksichtigt wird.

Frühstartereffekt

- In Japan wird das erstmal nach 8 Jahren Tests befördert.
- Es werden 4 bis 5 % der Kohorte befördert.
- Die anderen werden (wenn überhaupt) erst in den folgenden Jahren befördert.
- Sehr regides Beförderungssystem
- Später Beförderten bleiben immer zurück



Wie lassen sich Manipulationen bei den Beurteilungen verhindern, leistungsfähige Beurteilungssysteme sind mit Kosten verbunden.

- Jobrotation
- mehrere Beurteiler
- die Beurteiler selbst beurteilen
- interne Beurteilung durch die Kohorte selbst.

Rattenrennen

Zu Beginn kommt es zu einem erhöhten Arbeitseinsatz der jungen Arbeitnehmer, da sie wissen das sie in dieser Phase beobachtet werden.

- relative Vergleiche, mehr Arbeitseinsatz führt zu einer besseren Platzierung
- Dadurch entsteht ein hoher Arbeitsanreiz
- langfristig besser Chancen

Aber wenn sich die Arbeitnehmer gegenseitig beobachten können:

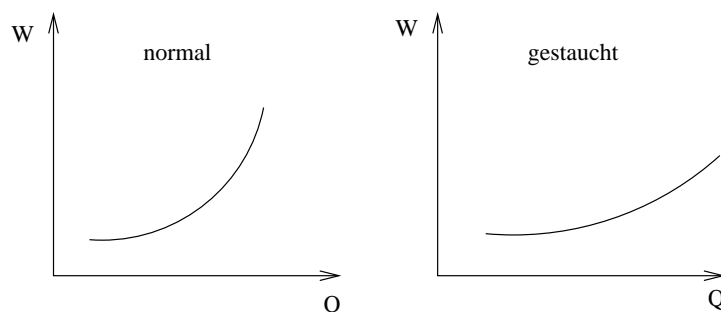
- Wenn alle mehr arbeiten, bleibt der relative Vergleich gleich.
- Es entstehen zusätzliche Kosten in Form von Arbeitsleid
- aber es gibt keinen zusätzlichen Gewinn.
- Es geht bis zu ineffizient hohen Arbeitseinsatz

Um einen relativen Vergleich zu gewinnen gibt es zwei Möglichkeiten

- Rattenrennen
- Sabotage der anderen

Konsequenzen für Personalpolitik

- Lohndifferenz zwischen Gewinner und Verlierer verringern
- Stauchung der Lohnstruktur



Sperrklinkeneffekt (Ratchet effect)

- Beobachtungen zu Beginn
 - Am Anfang des Beschäftigungsverhältnisses, ist der optimalen Arbeitseinsatz nicht bekannt.
 - Die frühen Beobachtungen werden zur Norm.
 - Hohe Anstrengungen zu Beginn zu einer hohen Norm auf Dauer.
- Anders verhält es sich, wenn Beobachtungen zum Auffinden einer Norm betrieben werden
 - Die Arbeitnehmer werden ihrer Arbeitsleistung zurücknehmen

Möglichkeiten zum Verhindern

- Selbstbindung, Schätzung des eigenen Arbeitseinsatz, durch den Arbeitnehmer im voraus.
- Statische Experimente durch den Arbeitgeber
- Hohe Versetzungsintensität (Jobrotation)
- bei vielen Arbeitnehmer durchschnittliche Arbeitsleistung beobachten

Aufstiegsphase

- Bestandteile
- Variante
 - Beförderung
 - Degradierung
 - Entlassung
 - Versetzung
- relevante Informationen
 - Info über Qualität verbessert, aber Qualität wird mehrdimensional.
 - Beide Seite lernen:
 - Wie ist der Arbeitgeber?
 - Wird das Karrieresystem eingehalten ?
- in späteren Phase der Beschäftigung gibt es eine
 - geringere Umverteilung von Wahrscheinlichkeiten.
 - Anreizziel wird wichtiger.
 - Am Anfang reicht Beförderung als Anreiz.
 - Ex post Homegenität entsteht im Zuge einer Karriere.
- Gründe der Ex post Homegenität:
 - folgt aus den relativen Vergleichen
 - Leistungschwächere scheiden aus
 - Bessere Bleiben übrig, die Anstrengung steigt
 - Turnierteilnehmer werden immer homogener

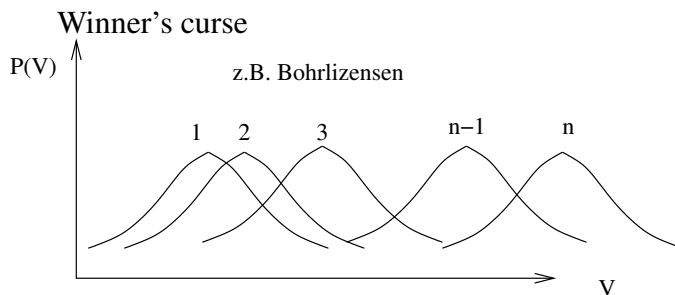
Zwischeninformationen

- Arbeitnehmerkonsequenzen
 - Die Arbeitnehmer können sich gegenseitig beobachten
 - Wenn der Vorsprung groß ist, kann es zum Einbruch der Arbeitsleistung der Spitzengruppen kommen.
 - Wenn ein Arbeitnehmer realisiert, daß er keine Chance mehr hat zu gewinnen, kann die Arbeitsleistung auf das Mindestarbeitsniveau zurückgehen.

- Personalpolitische Konsequenzen
 - Alle Zwischeninformation verbergen was schwierig zu realisieren ist.
 - langsamere Beförderungsgeschwindigkeit, wodurch es aber geringere Anreizeffekte gibt

Informationsübertragung durch Beförderungen

- Abwerbung: Wenn man animmt das alle Arbeitgeber in etwa die gleichen Arbeitnehmer suchen, allgemeines Qualitätsmerkmal, kann es Abwerbungsversuch (Poaching) kommen. Insbesondere wenn ein Arbeitnehmer außergewöhnlich früh befördert wird.
- Abwerber
 - Der Abwerber bildet selbst nicht aus.
 - Der Abwerber versucht Testkosten zu sparen.
- Personalpolitische Konsequenzen
 - langsame Beförderungen, führt aber zu schlechten Kandidaten
 - betriebspezifisches Humankapital, nur in Grenzen möglich.
 - Verzicht auf Beförderungen, Schwachsinn
 - Beförderung nach Seniorität gut, wenn die besten befördert werden, also zuvor gut selektieren



von 150 haben 3 zu Gewinn geführt und 147 zu einem Verlust.
Wenn alle Bieter in etwa gleich gut sind

- wenn man gewinnt hat man i.d.R. zuviel gezahlt, da sich nur der Schätzfehler der Bieter unterscheidet
- Der alte Arbeitgeber hat mehr Informationen.
 - Entweder bietet er mit oder
 - nicht was eine schlechte Nachricht für den Abwerber ist, er hat zuviel bezahlt.
- Personalpolitische Konsequenzen
 - Der alte Arbeitgeber hat kein Problem mit winner's curse
 - Der Abwerber hat das Problem, bei der Planung der Gebote
 - Lösung: Immer weniger als die wahren Zahlungsbereitschaft bieten. Das verringert die Möglichkeit des winner's curse.

Karriereinteressen

- Manager
 - denken nicht nur an die Interessen ihrer Arbeitgeber,
 - sondern auch über Karrieren bei anderen Arbeitgeber
 - innerbetriebliche und überbetrieblichen Karriere
- Headhunter/ Managermarkt
 - Manager muß auffallen, d.h. positive Informationen über sich am Managermarkt erzeugen
 - hidden action
 - * Erhöht seine Karriere Chance, schädigt alten Arbeitgeber
 - * Berücksichtigt nicht die Kapitalwertmethode, sondern setzt auf hohen Rückfluß am Anfang von Investitionen.
 - hidden Information
 - * Bewußte Informationszurückhaltung z.B. Strategie vor 3 Jahren, wenn jetzt ein Problem entsteht ist er der einzige der es weiß.
 - * Deckt er auf erfährt der Managermarkt es. Er kann auch den Arbeitgeber wechseln.
 - Konflikte zwischen Manager und Arbeitgeber
- Personalpolitische Konsequenzen
 - Es gibt immer Anreiz Informationen am Managermarkt zu erzeugen.
 - Mindestentlohnung, ein höheres Grundgehalt.
 - Variable Entlohnung führt zur Informationszurückhaltung.
 - Budgetbeschränkung:
 - * Vermeidung von Überinvestitionen z.B. Manager machen den Investitionsplan und entscheiden tut der Aufsichtsrat.

Austrittsphase

- Ruhestand (Rente)
- Kündigung durch Arbeitnehmer
- Entlassung durch Arbeitgeber
- Unvorhersehbare Austritte wie z.B. Tod, Invalidität usw.
- Signalcharakter von Entlassungen, für zukünftige/ potentielle Arbeitgeber
 - Grundlose Kündigung, Vertrauensbruch
 - ineffiziente Trennung
 - * Die Produktivitätsinformationen kennt alleine der Arbeitgeber sie stellen eine private Information dar.
 - * Eine ineffiziente Trennung liegt dann vor, wenn der Arbeitnehmer kündigt obwohl er produktiv ist.
 - * Arbeitnehmer sucht nach Alternativen, die Außenoption ist eine private Information des Arbeitnehmer
 - * ineffiziente Kündigung, der Arbeitnehmer kündigt
 - * ineffiziente Entlassung der Arbeitgeber macht den Fehler
- Personalpolitische Konsequenzen:
 - Senioritätsbedingte Beförderung
 - Selbstbindung des Arbeitgeber, freiwerdende Stellen werden sofort besetzt
- Informationsineffizienz des Arbeitsmarkts
- Zwei Typen von Arbeitnehmer
 - Arbeitsplatzverlust durch optimaler Entlassungsreihenfolge oder
 - durch Stilllegung, alle Arbeitnehmer werden gleichzeitig arbeitslos
- Was ist die verborgene Botschaft ?
 - Bei Entlassung, schlechtere Qualität da aussortiert.
 - Bei Stilllegung Qualität? Da der potentielle Arbeitgeber nichts weiß geht er von mindestens durchschnittlicher Qualität aus.
- Theorie:

- Stillgelegte finden schneller neuen Job
- Stillgelegte können höhere Löhne erzielen (Laut Statistik bis +30%)

Gilt nur bei informationseffizienz auf dem Arbeitsmarkt

Lemon-Effekt

- Nachteil für die Entlassenen
- Befunde in USA + , Kanada +, Deutschland -
- Warum gilt das nicht in Deutschland ?
 - Keine freie Wahl bei der Entlassungsreihenfolge
 - Der Arbeitgeber muß eine soziale Auswahl treffen.
 - Soziale Auswahlkriterien (Punktecatalog):
 - * Unterhaltspflicht
 - * Verheiratet
 - * pflegebedürftige Angehörige
 - Verzerrung der Entlassungsreihenfolge.
- Personalpolitische Konsequenzen :
 - Der Arbeitgeber muß genau rausfinden warum/wie der Arbeitnehmer arbeitslos geworden ist.
 - Einschränkung, Opportunistisches Verhalten des entlassenden Arbeitgebers

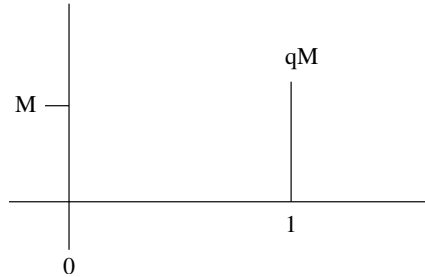
Managerentlohnung

- Diskussion seit Anfang der 90er.
 - Grund der Vertrag von Mike Eissner mit Disney.
 - * relativ geringes Grund plus renditeabhängige Prämie, in Form von Optionen.
 - * Als er das Optionsrecht ausübte hatte es einen Wert von 250 Mio \$.
- In den 80er begann die überproportionale Steigerung (steigender Anteil der Optionen am Gehalt).
- In Deutschland ab 1995.
- Wovon hängt die zeitliche Entwicklung der Aktienkurse ab?
 - Aufschwung in den USA aufgrund der Steuerreform.
 - Aktienkurse steigen in Inflationsphasen.
 - Eigenschaften lassen sich in zwei Gruppen aufspalten.
 - * Weil das Management gut war, oder
 - * allgemeine Faktoren.
 - Wie kann man die unverdienten Faktoren verhindern?
 - * Vergleichsdepots z.B. besser als DAX
 - * Erst wenn Unternehmen X 20% besser als Branchenvergleichsportefolio ist.
 - Option wirken immer asymmetrisch.
 - * Manager sind nur an den Gewinnen beteiligt, nicht an den Kosten.
 - Option führt zu höheren Innovationsneigung.
 - Option führen zu Manipulationen.
 - * Bei kurz vor dem Geld, hat Manager einen Anreiz zu lügen.

Empirische Befunde zur Managemententlohnung in USA bis Ende der 80er.

- Grundgehalt 50%
- Bonus 25% anhand der Bilanzdaten, EK-Rendite, Residualgewinn
- LTI(=Long Term Incentivs) 25%

Residualgewinn:



M := Marktwert eines Unternehmens
zu Beginn einer Periode
 $q = 1 + i$
 i = risikoloser Zinssatz
 $M \rightarrow qM$ am Ende der Periode

Der Residualgewinn entspricht der Differenz zwischen Gewinn und risikofreiem Zins. Was ist wenn kein Marktwert existiert? In der Bilanz sind keine kalkulatorischen Zinsen des EK's enthalten. Wenn der Manager am Bilanzgewinn beteiligt ist, wird er soviel EK wie möglich verwenden, deswegen mit i als Schranke. Boni betreffen laufende Periode. LTI langfristige mehrjährige Durchschnitte der Bilanzdaten. Aus den LTI wurde im Laufe der Zeit die Optionen.

Internationales Lohndifferential zwischen Vorstandsvorsitzendem und durchschnittlichem Facharbeiter schwankt stark (1992).

- Japan 17
- Frankreich/Deutschland 24
- USA 107

Zu Japan, die Managerentlohnung beinhaltet zusätzliche Rechte die nicht in der Bilanz stehen z.B. lebenslange Mitgliedschaft im kaiserlichen Golfclub, was mit Geld nicht zu kaufen ist.

Die durchschnittlichen Managerlöhne steigen mit der Unternehmensgröße. Die Lohnumsatzelastizität ist ziemlich stabil bei 0.2. Der Einfluß von Vergütungsberater ist beobachtbar.

In Deutschland gibt es ein Datenproblem, da es zu wenig Vorschriften zur Publizierung der Managergehälter gibt.

Veröffentlicht wird:

- Die Summe der Grundgehälter der Vorstandsmitglieder.
- Prämien, leistungsabhängige und leistungsunabhängige müssen im Anhang als Summe ausgewiesen werden

Rentenzusagen richten sich nach dem Grundgehalt

- Grundgehalt Alt = Grundgehalt Neu + Zulage

- Grundgehalt Alt > Grundgehalt Neu
- Deshalb gibt es leistungsunabhängige Zulage.
- Die Höhe der Rentenzusagen ist nicht bekannt.

Der variable Anteil an den Vorstandsgehälter, betruget vor 10 Jahren 25 %, der Anteil steigt, ein großer Teil der Gehälter sind nicht monetär.

Wenn es einen starken Eigentümer gibt (mind. 25% Aktien) → ergebnissabhängiger Entlohnung. Weder das Niveau, noch die Steigerung der Managergehälter in Deutschland ist außerordentlich.

Der Versuch der amerikanischen Regulierungsbehörde den Anstieg zu bremsen, führt dazu, daß der Anstieg stärker wurde.

Vergleichsgruppen

- Die Leistung des Unternehmens muß im Vergleich zu anderen Unternehmen erläutert werden.
- Die Entlohnung soll in Vergleich zu anderen Unternehmen erläutert werden
- Idee: Einfluß von Peer Groups
- Proxy Statements mit Verweis auf Durchschnittslöhne einer Vergleichsgruppe
- Ergebniss war ein verstärkter Durchschnittsprozeß.

Theoretische Probleme

- Kontrolle
 - Trennung von Eigentum und Kontrolle.
 - Kleinaktionäre kontrollieren nicht da aus ihrer Sicht Kontrollkosten größer als Kontrollerträge sind. Die Kontrolle ist dann ein öffentliches Gut.
 - Stärke Eigentümer bekommen einen höhere Anteil an den Kontrollerträgen und haben deshalb ein Eigeninteresse an Kontrolle.
 - Substitution bei der Kontrolle durch Banken (ersetzen starken Eigentümer), was aber nicht beruhigend ist, da diese bereits das Fremdkapital vertreten.

- Unternehmensgröße
 - Konsens: Contracts and the market for executives
 - These : Die Managerlöhne müssen mit der Unternehmensgröße steigen
 - * Entscheidungen von Managern auf höheren Ebenen beeinflussen die Entscheidungen von Managern auf den unteren Ebenen.
 - * über die Ebenen wird der Einfluß der Manager wie bei einer geometrischen Folge verstärkt.
 - * Man findet bessere Manager auf höheren Ebenen, wenn das Beförderungssystem funktioniert.
 - * Die Einkommenszuwächse nehmen über die Ebenen zu.

- Prinzipal Agenten Problem
 - Das Standardmodell hat zu enge Annahmen z.B. keine Mehrstufigkeit.
 - Zentrale Aussage ist, daß der Lohn ergebnissabhängig sein sollte
 - Aber der Prämiensatz ist kaum bestimmbar.
 - indirekte/direkte Anreize z.B. Außenoption.
 - Außenoption ist nicht vorhanden, d.h. man müsste einschätzen, was ein Manager in einem anderen Unternehmen verdienen würde.

- Managermacht
 - Es wird bezweifelt ob Managerentlohnung etwas mit optimalen Verträgen zu tun hat.

- Es ist kein Kontraktproblem, sondern Rent Seeking Problem.
 - * Ausbeutung der Unternehmen durch die Manager.
- Kritik der Literatur:
 - * Man kann sich auf die Anreize (= Neutralität) der outside directors nicht verlassen.
 - * CEO kann die Wahl und die Entlohnung der Direktoren beeinflussen.
 - * Die Kontrolle durch den Managermarkt ist schwach. Da eine Aussoption nicht vor liegt.
- Managermachtansatz
 - * Die Relevanz des Einflusses von Managern kann nicht bestritten werden.
 - * Es gibt massive Hinweise auf problematische Formen der Entlohnung vor allem bei der Optionsentlohnung.
 - * Exogene Einflüsse erklären mehr, vor allem die steigenden Kurse in den 90ern.
 - * Vergütungsberater helfen eher dem CEO. Die Höhe der Löhne wird oft verschleiert.

Allgemeine Regeln für die Managerentlohnung

1. Löhne haben etwas mit Unternehmensgröße zu tun; starker Brancheneffekt; Einfluß der Eigentümerstruktur stark.
 2. Verstoß gegen Einhaltung muß geahndet werden.
 3. Alle informativen Signale sollen beachtet werden.
 4. Vorstandsmitglieder/ Manager dürfen nur dafür verantwortlich gemacht werden, was sie auch beeinflussen können.
 5. Es gibt keine perfekte Bemessungsgrundlage.
- Extremes Ausmaß an exogenen Einflüssen.
 - Es besteht immer die Gefahr, daß Manager (absichtlich) fehlinformieren
 - Lösungsmöglichkeit
 - relative Marktwerte
 - * Problem: Vergleichsportfolio notwendig.
 - * Vorteil : exogene Risiken werden herausgefiltert.
 - Residualer Marktwert
 - * Erst dann eine Prämie zahlen, wenn sich eine Anlage im Unternehmen mehr lohnt als eine Investition am Finanzmarkt.
 - * positiver Kapitalwert angestrebt.
 - Dividenden dürfen nicht als Bemessungsgrundlage verwendet werden
 - Manager selbst sind für die Bilanz zuständig.
 - smoothing (=glätten des Erfolgsausweises).
 - konstanter positiver Trend wird angestrebt.
 - Endspieeffekte.
 - Behandlung von Endspieeffekten: Alterssicherung an Gewinnentwicklung koppeln.
 - Jahresüberschuß hängt völlig vom Bilanzierungsverhalten des Managers ab.
 - Nur verzerrtes Signal.