



# Mitarbeitende: Kostenfaktor oder Unternehmenswert?

Prof. Dr. Michael Beckmann  
Universität Basel, WWZ  
Abteilung Personal und Organisation

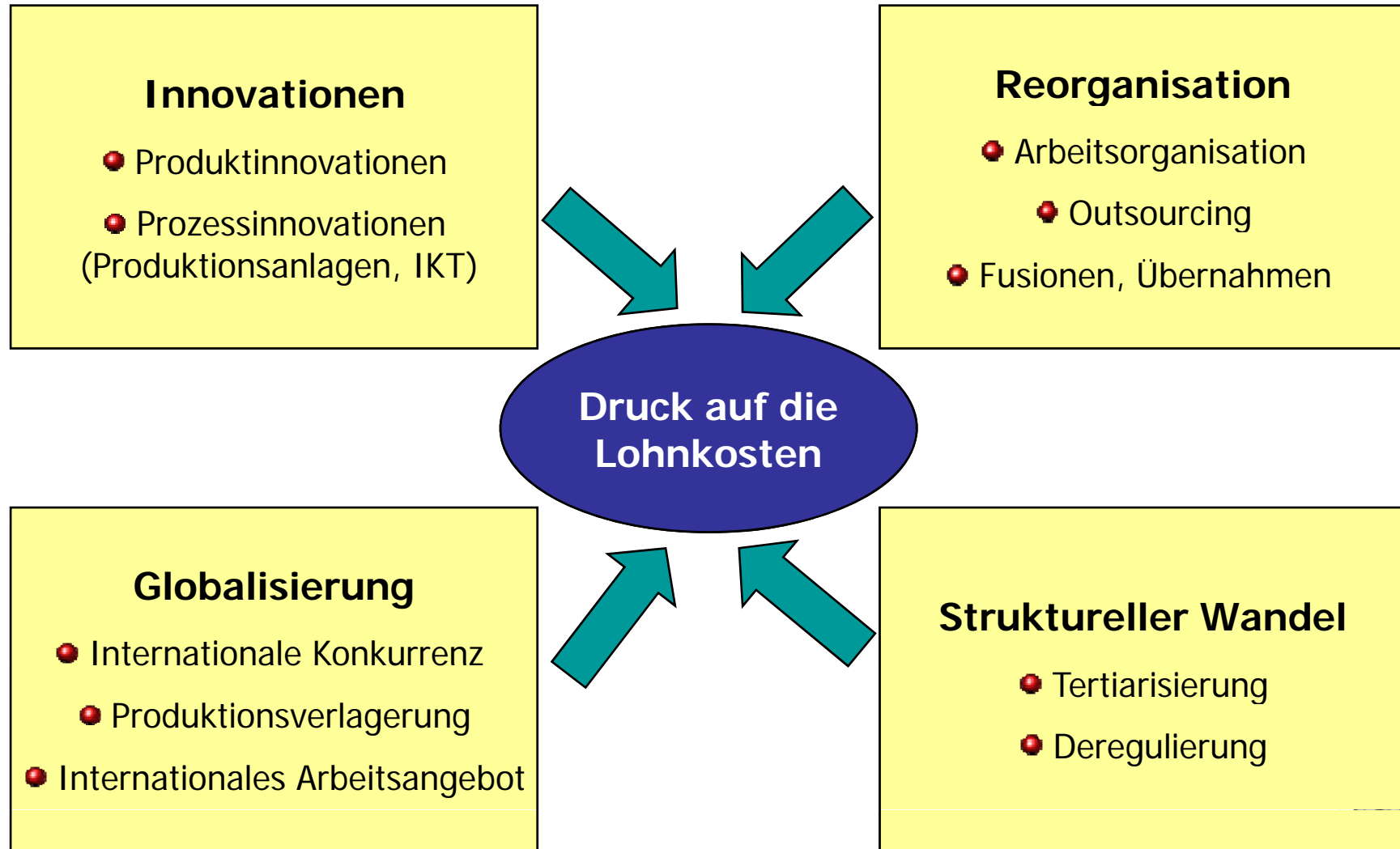
3. HR-Forum Bern, 23. Januar 2008



# Gliederung des Vortrags

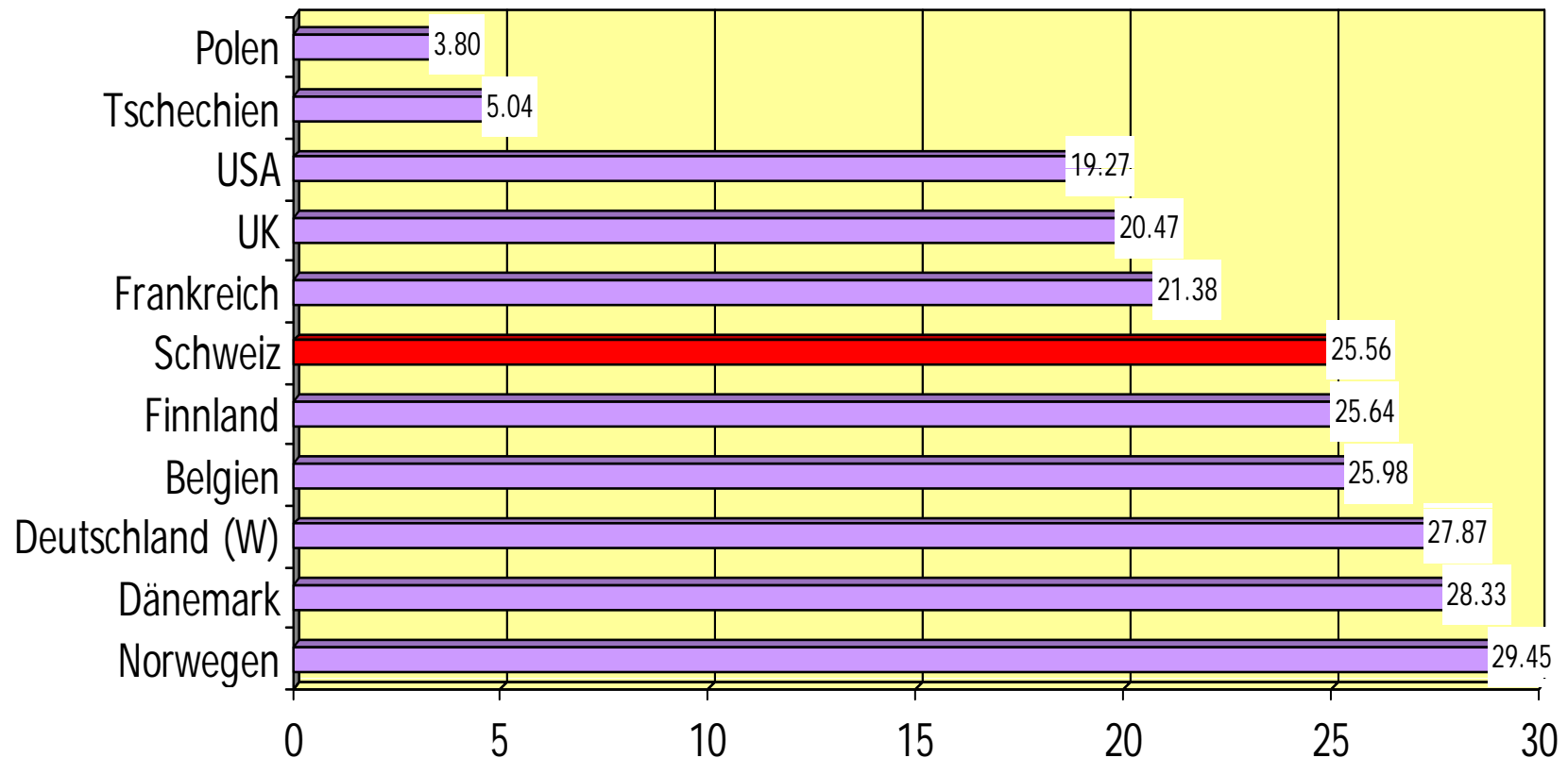
1. Einführung
2. Arbeitskosten in der Industrie
3. High Performance Work Systems
4. Altersspezifische Löhne
5. Managerlöhne und Ungleichheitsaversion
6. Fazit

# 1. Einführung



## 2. Arbeitskosten in der Industrie

Arbeitskosten je Arbeitsstunde in der Industrie (2005, €)



Quelle: in Anlehnung an Institut der deutschen Wirtschaft (Stand: August 2006)



## 2. Arbeitskosten in der Industrie

Figur 6: Arbeitskostenentwicklung in der Industrie zwischen 1980 und 2003 in Prozent\*

	Arbeitskosten	Direktlohn	Personal- zusatzkosten	Arbeitskosten
Länder	Basis: Nationalwährung			Basis: Euro
JP	84	80	90	240
CH	108	101	124	147
NL	111	106	116	104
US	126	117	154	116
DE (West)	134	129	141	134
BE	141	127	158	88
LU	141	125	181	88
AT	168	162	176	171
DK	223	197	343	164
FR	233	211	260	131
SE	276	260	301	88
GB	298	280	346	166
NO	299	298	302	165
IE	350	332	404	199
IT	361	340	386	119
FI	367	309	473	215
GR	2073	1920	2345	167

\* Weibliche und männliche Arbeiter im verarbeitenden Gewerbe 2002, zum Teil vorläufige Zahlen

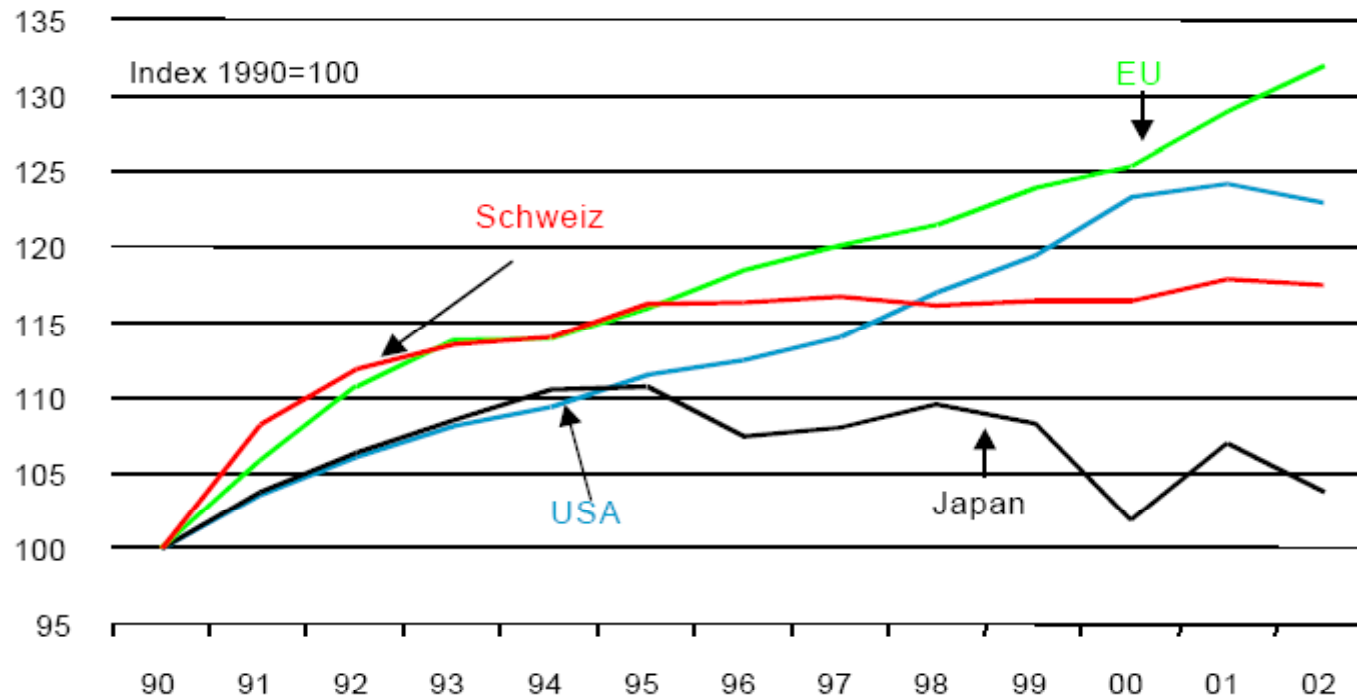
\*\* DM-Werte wurden mit dem konstanten DM-EURO-Wechselkurs umgerechnet.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft (*iw-trends* 03/2004)

Quelle: Credit Suisse (2004)

## 2. Arbeitskosten in der Industrie

Figur 5: Veränderung der Lohnstückkosten im internationalen Vergleich



Quelle: OECD Economic Outlook 2002

Quelle: Credit Suisse (2004)

## 2. Arbeitskosten in der Industrie

Tabelle 3: Subindex Arbeitskosten, Produktivität und Humankapital

Staat	Subindex Arbeitskosten, Produktivität und Humankapital	Rang
Irland	51.4	1
Großbritannien	50.7	2
Schweden	49.2	3
USA	49.1	4
Frankreich	48.9	5
Belgien	48.4	6
Niederlande	46.2	7
Schweiz	46.0	8
Luxemburg	43.9	9
Dänemark	41.8	10
Tschechische Republik	40.4	11
Polen	39.7	12
Deutschland	37.6	13
Österreich	35.9	14
Spanien	35.3	15

Quelle: Stiftung Familienunternehmen (2006)

# 3. High Performance Work Systems

## HRM 1

- Hohe Überwachungsintensität
- Enge Verantwortungsbereiche
  - Mengenprämien
- Kaum Informationsaustausch
- Keine Qualifizierungsmassnahmen

## HRM 2

- Wie HRM 1
  - Ansätze von Teamarbeit
- Etwas ausgeprägtere Form der inter-hierarchischen Kommunikation

## HRM 3

- Wie HRM 2
- Stärkere Ausprägung der Teamorganisation
- Intensive Weiterqualifizierung

## HRM 4

- Anreizentlohnung
- Ausgefeilte Qualifizierungsprogramme
  - Empowerment
  - Abwechslungsreiche Tätigkeiten
- Intensive vertikale Kommunikation
- Implizite Beschäftigungssicherheit



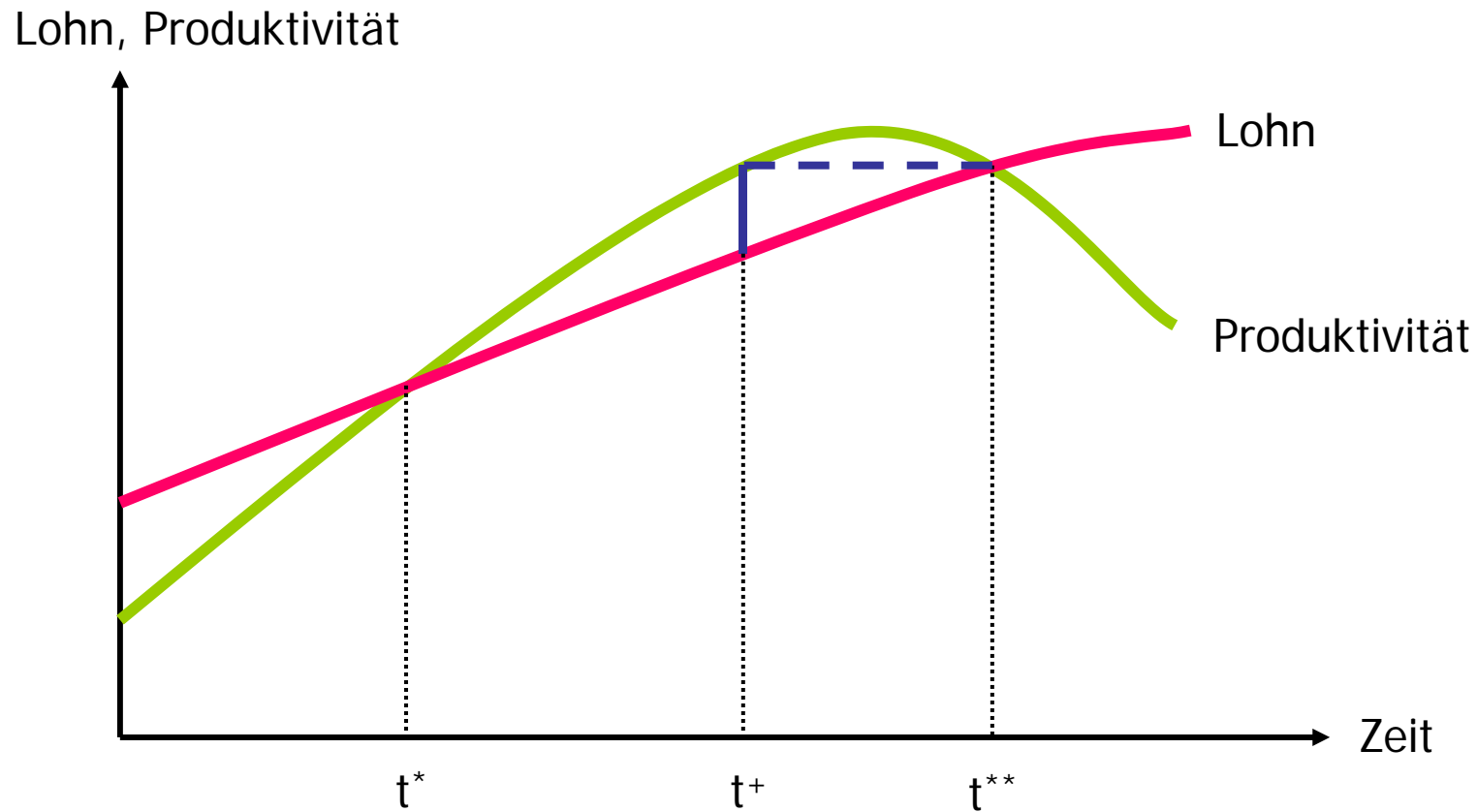
## 3. High Performance Work Systems

### Empirische Ergebnisse:

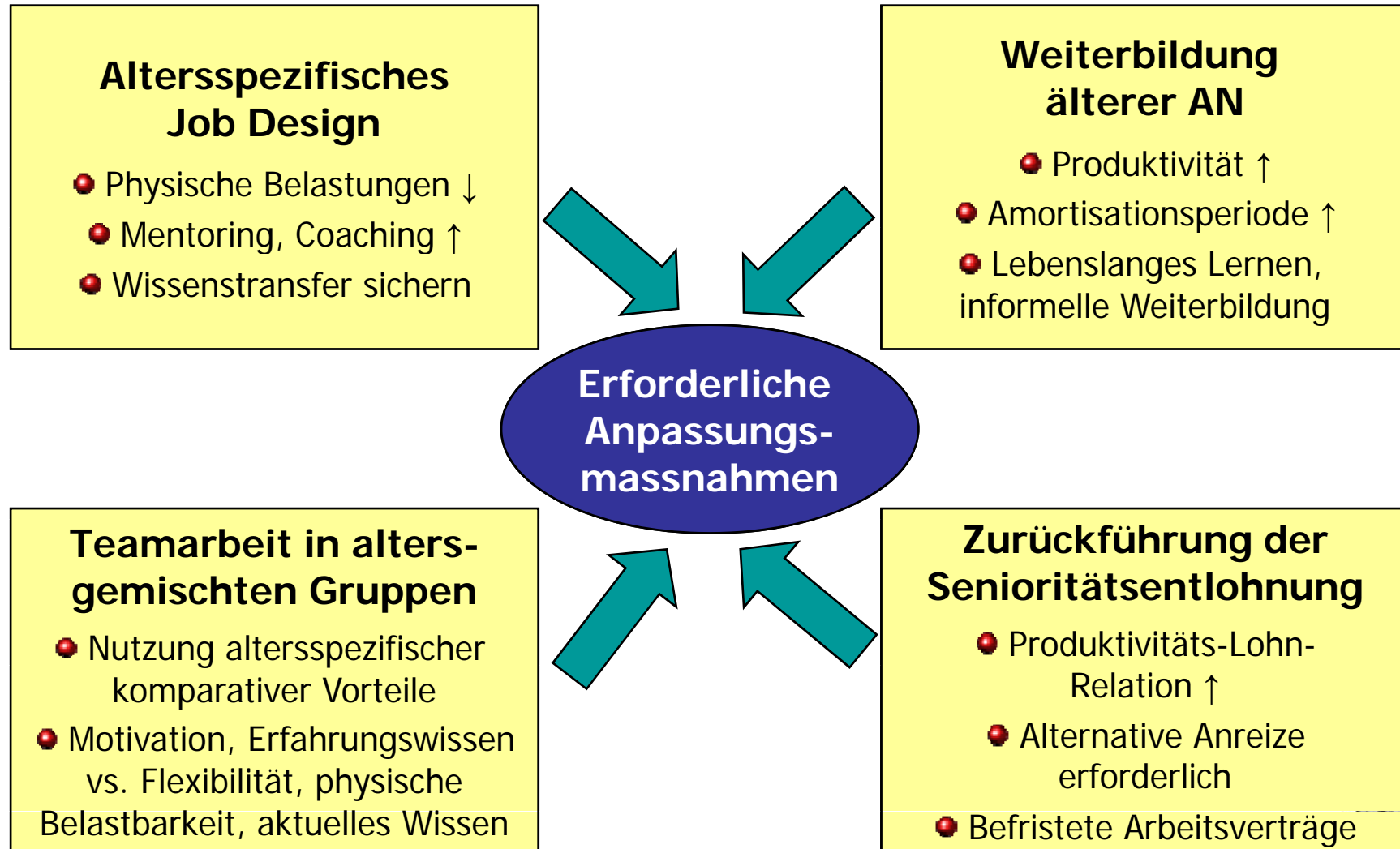
- Produktionsstätten mit HRM 4 erzielen die höchste Produktivität, gefolgt von HRM 3, HRM 2, HRM 1.
- HRM 4 ist das lohnkostenintensivste System.
- Mit der Zeit werden die höheren Kosten durch die Produktivitätsfortschritte deutlich überkompensiert.
- Innovative HRM-Systeme ziehen eine höhere Produktqualität nach sich.

# 4. Altersspezifische Löhne

Empirischer Verlauf von Lohn- und Produktivitätsprofilen



# 4. Altersspezifische Löhne



# 5. Managerlöhne und Ungleichheitsaversion

Tabelle 1: Top-Ten der Managerlöhne

	durchschnittlicher Lohn pro Konzernleitungsmitglied 2006	Veränderung gegenüber 2005	Lohnschere 2006	Veränderung gegenüber 2005
UBS	18'987'134	1.0%	421	-2.5%
CS	18'780'000	14.1%	416	10.2%
Novartis	14'846'474	47.4%	263	44.8%
Swiss Re	7'206'064	79.4%	160	73.4%
Zurich Financial Service	5'830'641	19.0%	129	15.0%
Roche	5'963'691	6.6%	119	4.7%
Julius Bär	6'357'019	68.5%	141	62.8%
Adecco	3'857'421	72.1%	88	68.9%
Nestlé	3'765'419	11.5%	86	11.5%
Lindt & Sprüngli	3'333'675	26.1%	77	26.1%

Quelle: Baumann / Zimmermann (2007)



# 5. Managerlöhne und Ungleichheitsaversion

Tabelle 2: Top-Ten der CEO-Löhne

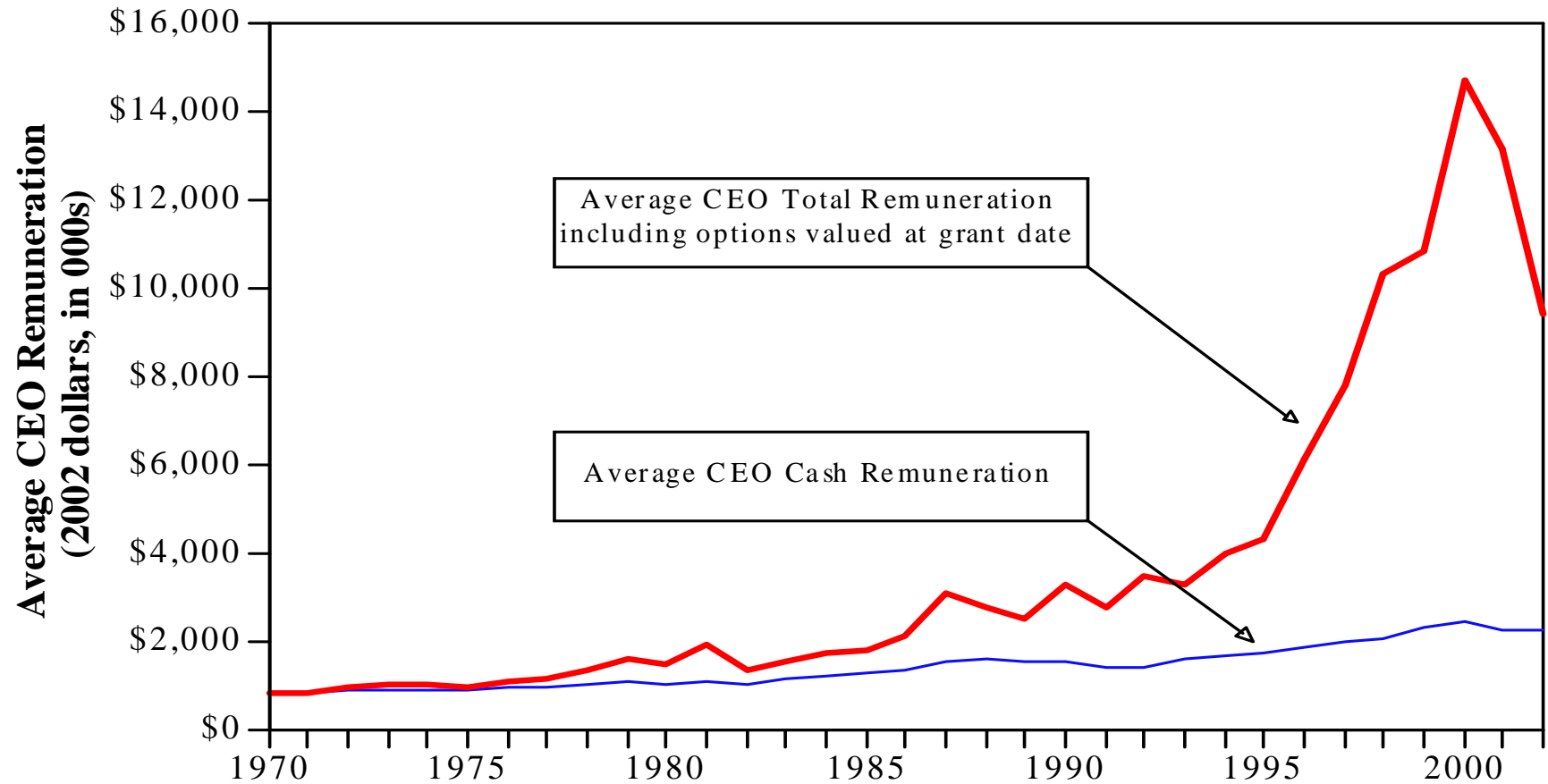
	CEO-Lohn 2006	Lohnschere 2006
Novartis	45'564'400	806
UBS <sup>1</sup>	26'591'803	589
CS <sup>1</sup>	16'020'000	355
Nestlé	14'499'314	333
Roche	16'471'232	328
Syngenta	9'081'621	183
Schindler	5'100'000	114
Holcim	4'073'578	80
Swiss Life	4'037'369	89
Ciba	3'683'341	65

<sup>1</sup> Löhne der Verwaltungsratspräsidenten

Quelle: Baumann / Zimmermann (2007)

# 5. Managerlöhne und Ungleichheitsaversion

Average Cash and Total Remuneration for CEOs in S&P 500 Firms, 1970-2002

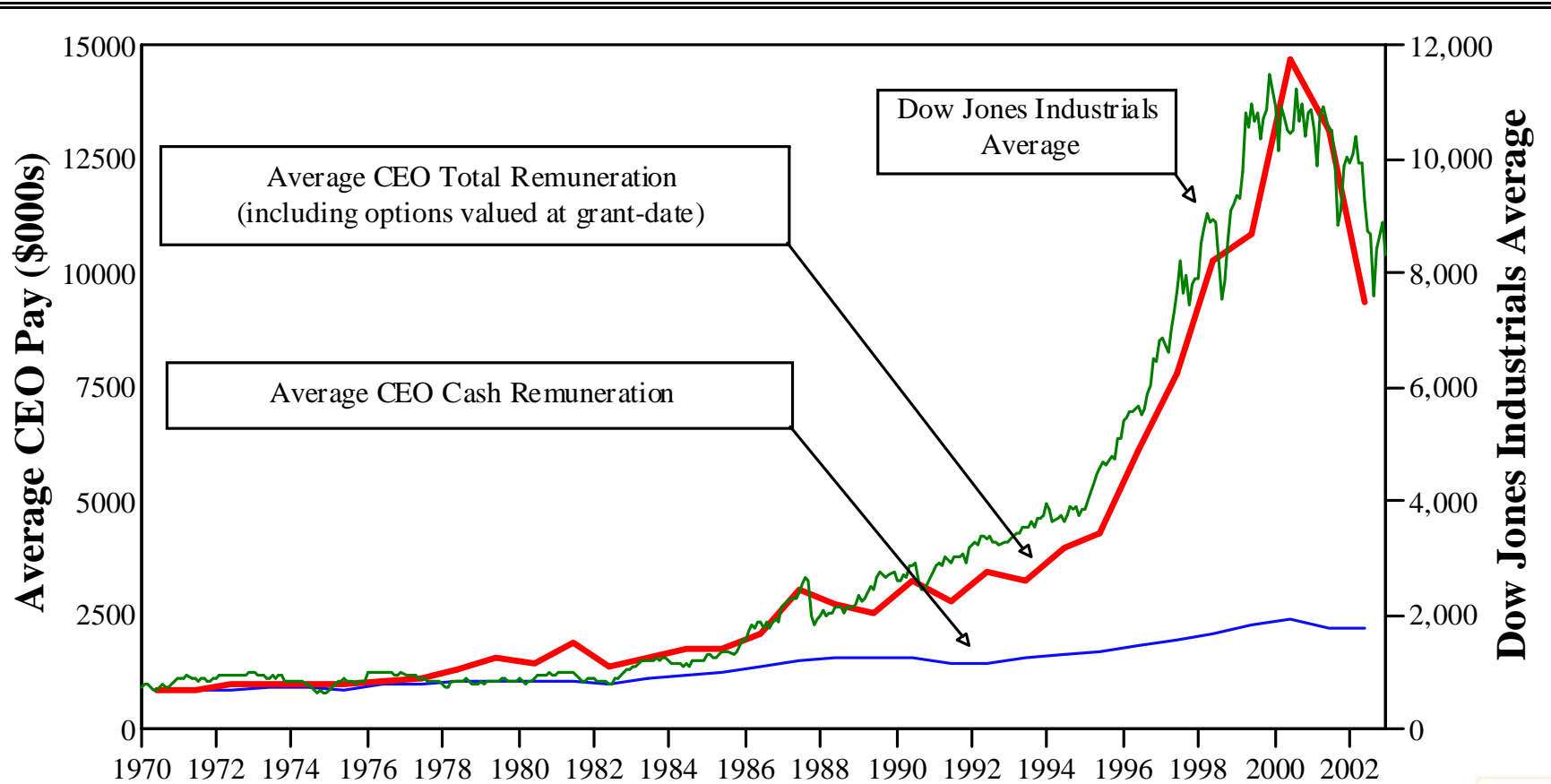


Quelle: Jensen / Murphy (2004)



# 5. Managerlöhne und Ungleichheitsaversion

Dow Jones Industrial Average Cash and Total Remuneration for CEOs in S&P 500 Firms, 1970-2002

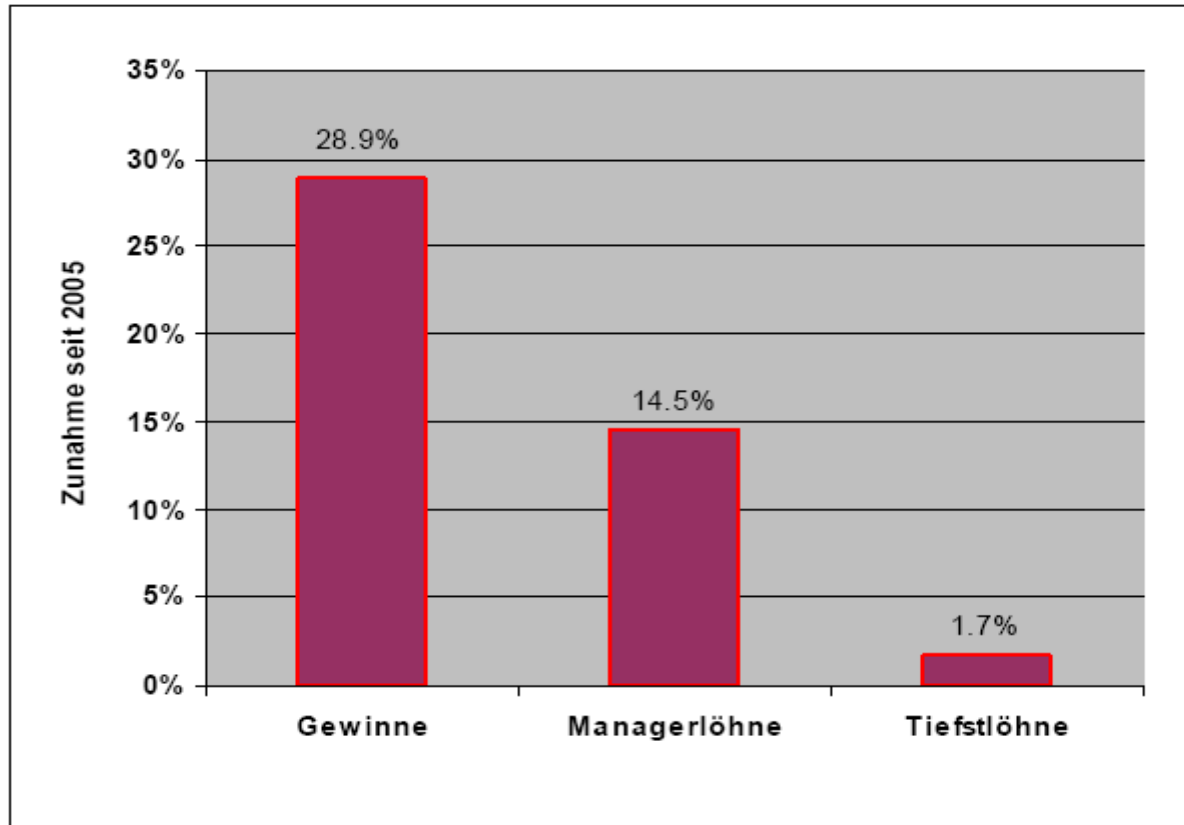


Quelle: Jensen / Murphy (2004)



# 5. Managerlöhne und Ungleichheitsaversion

Grafik 3: Entwicklung von Gewinnen, Managerlöhnen und Tiefstlöhnen zwischen 2005 und 2006



Quelle: Baumann / Zimmermann (2007)





## 5. Managerlöhne und Ungleichheitsaversion

### Empirische Ergebnisse:

- Grosse hierarchische Lohnunterschiede können demotivieren sowie dysfunktionales Verhalten nach sich ziehen und damit den Unternehmenserfolg beeinträchtigen.
- Fallen Belohnungen für Andere höher aus als die eigenen, wird das als ungerecht empfunden und resultiert in einer Reduktion der Leistungsanstrengungen.
- Bei zunehmenden teaminternen Lohnunterschieden geht die Teamperformance zurück.

## 6. Fazit

### Implikationen für das Management:

- Die Debatte über (zu) hohe Lohnkosten darf nicht unabhängig von der damit verbundenen Produktivität geführt werden.
- Ungünstige altersspezifische Produktivitäts-Lohn-Relationen können unternehmensintern gelöst werden.
- CEO-Arbeiter-Lohndifferentiale sollten nicht (weiter) zunehmen.

➔ Mitarbeitende: Kostenfaktor UND Unternehmenswert !