

3. HR-Forum in Bern:

Mitarbeiter als Kostenfaktor und Unternehmenswert

Die Debatte über zu hohe Lohnkosten darf nicht unabhängig von der damit verbundenen Frage nach der Produktivität geführt werden. Dies war ein Fazit des HR-Forums in Bern, an welchem rund 750 interessierte Zuhörer teilnahmen. Organisiert wurde der hochkarätige Branchenanlass von der Wirtschaftsförderung der Region Bern.

Das Thema «Mitarbeiter: Kostenfaktor oder Unternehmenswert» suggeriert, dass Arbeitnehmende heutzutage hohe Lohnkosten verursachen. Professor Michael Beckmann, Leiter der Abteilung Personal und Organisation der Universität Basel, ging deshalb in seinem Referat der Frage nach, ob die Löhne in der Schweiz zu hoch sind. In der Industrie liegt die Schweiz mit Arbeitskosten in der Höhe von 25,56 Euro je Stunde tatsächlich in der Spitzengruppe. Nur noch Finnland, Belgien, Deutschland, Dänemark und Norwegen würden kostenintensiver produzieren. Einige günstiger arbeiten die Tschechen und Polen mit 5,04 respektive 3,80 Euro Arbeitskosten je Stunde. «Die alleinige Betrachtung der Lohnkosten greift aber viel zu kurz, hohe Lohnkosten sind zu rechtfertigen, wenn ihnen eine entsprechend hohe Produktivität gegenübersteht», ergänzte der Betriebswirtschaftler seine Ausführungen. Als Indikator, um einen Rückschluss auf die Produktivität zu ziehen, eignen sich die Lohnstückkosten. In der Schweiz sind diese seit 1990 um etwa 17 % angestiegen, seit Mitte der 90er-Jahre sind sie jedoch konstant geblieben. In den USA und den EU-Ländern hingegen hat sich der Anstieg kontinuierlich fortgesetzt. Die Schweiz schneide, was die Lohnstückkosten anbelange, gut ab, den hohen Löhnen stehe eine hohe Produktivität gegenüber. Von daher könne man nicht sagen, dass die Löhne in der Schweiz zu hoch seien, folgerte der Vortragende. Betrachte man zusätzlich noch die Qualifikation der Arbeitnehmenden, so schneide die Schweiz noch besser

ab. Auf dem Humankapital-Index steht die Schweiz mit 46,0 Punkten zwar 5,5 Punkte hinter dem erstplatzierten Irland, aber 5,6 respektive 6,3 Punkte vor Tschechien und Polen. Mit einer empirischen Studie zu den sogenannten «High Performance Work Systems» konnte der Redner ausserdem aufzeigen, dass Firmen mit differenzierter Arbeitsorganisation, die mit

hohen Löhnen einhergehen, sowohl hohe Produktivitäten als auch Produktqualitäten aufweisen. Die hohen Lohnkosten würden also deutlich überkompensiert. «Für Betriebe müssen hohe Lohnkosten nicht zwingend einen Nachteil darstellen, sondern können einen Wettbewerbsvorteil generieren, weil höhere Gewinne damit verbunden sind.»



Michael Beckmann: «Ich warne davor, die Lohnabstände zwischen Topmanagement und Angestellten noch grösser werden zu lassen.»

Kostenfaktor ältere Mitarbeitende

Nicht zuletzt der Lohnkosten wegen haben ältere Mitarbeitende einen schweren Stand. «Auch in dieser Diskussion ist das Lohnkostenargument nur die halbe Wahrheit, die Produktivität muss ebenfalls berücksichtigt werden», verdeutlichte Beckmann. Trotzdem gebe es empirische Hinweise für die These, dass die Löhne der Älteren deren Produktivitätsbeiträge übersteigen würden, was der Vortragende an einem Beispiel illustrieren konnte. Bis anhin haben die Unternehmen diese negative Bilanz mit Frühpensionierungen korrigiert. Da sie in Zukunft jedoch vermehrt auf die älteren Mitarbeitenden zurückgreifen müssen, stellte Beckmann andere Möglichkeiten vor, mit denen die Lohnproduktivitätslücken dieser Personengruppe geschlossen werden können. Ein probates Mittel sei, ältere und jüngere Mitarbeitende bewusst in Teams zusammenzuschliessen, um deren komparativen Vorteile zu nützen. Typischerweise verbindet man mit älteren Arbeitnehmenden Qualitäten einer höheren Motivation und weitreichender Erfahrung, jüngere Arbeitnehmende sind hingegen häufig flexibler, psychisch belastbarer und verfügen über das aktuellere Wissen. Eine andere Alternative, die Produktivität weiter zu steigern,

sieht Beckmann in der Weiterbildung. Eine dritte Möglichkeit sei ein neues Jobdesign, zum Beispiel der Einsatz Älterer als Coaches oder Mentoren. Damit könne man die psychische Belastung senken. In der Zurückbindung der Senioritätsentlohnung besteht, so der Sprechende, eine vierte Variante, die Produktivitäts-Lohnrelation zu verbessern. In einem solchen Fall müsse man sich jedoch Gedanken über alternative Anreize machen.

Grosse Lohnabstände beeinträchtigen den Unternehmenserfolg

Überraschenderweise zog Michael Beckmann auch die Entlohnung der Topmanager mit in seine Betrachtung ein. «Managerlöhne stellen einen Kostenfaktor dar, der sich im Gegensatz zu den Angestelltenlöhnen in einer bemerkenswerten Aufwärtsspirale befindet.» Der Referent kam auf den Lohnabstand zwischen den Manager- zu den Tiefstlöhnen zu sprechen. 2006 verdiente ein Spitzenmanager der UBS 421-, ein Topmanager der Credit Suisse 416-mal so viel wie ein einfacher Angestellter. Bei Novartis müsste ein Mitarbeiter 806 Jahre lang arbeiten, um das Jahresgehalt des Verwaltungsratspräsidenten zu verdienen! «In der Schweiz sind die Lohnabstände auf amerikanischem Niveau angelangt, ganz im

Gegensatz zu Japan, wo die Spitzenlöhne nur 20- bis 30-mal höher sind, als die der Angestellten», stellte Beckmann die Situation dar. Um eine Wertung abgeben zu können, zog er die Performance der Unternehmen heran und zeigte auf, dass sich über eine Zeitspanne von 1970 bis 2002 die Gesamtkompensation der 500 S&P-Firmen in den USA parallel zum Dow-Jones-Index entwickelte. Insofern seien die Managerlöhne nicht ungerechtfertigt, meinte Beckmann. Ein Blick auf die Entwicklung der Gewinne, Managerlöhne und Tiefstlöhne der 43 grössten Unternehmen in der Schweiz zwischen 2005 und 2006 lege hingegen offen, dass der Kuchen sukzessive zulasten der Tiefstlöhne umverteilt werde. Die Gewinne nahmen nämlich um 28,9 %, die Managerlöhne um 14,5 % zu, während die Tiefstlöhne nur um 1,7 % anstiegen. Beckmann ist ein vehementer Gegner von Lohnobergrenzen oder staatlichen Eingriffen. Er warnt jedoch Aktionäre und Manager davor, die Lohnabstände noch grösser werden zu lassen. «Es verletzt die Selbstachtung eines Mitarbeiters, wenn er sieht, dass er 800-mal weniger (wert) ist als der Chef.» Die Empirie zeige nämlich, dass grosse hierarchische Lohnunterschiede demotivieren und dysfunktionales Verhalten nach sich ziehen und damit den Unternehmenserfolg beeinträchtigen würden. «Natürlich sind die Mitarbeitenden ein Kostenfaktor», schloss Professor Beckmann seine spannenden Ausführungen, «aber sie generieren auch Leistung, die dazu führt, dass der Unternehmenswert steigt. Fazit: Mitarbeiter sind beides, Kostenfaktor und Unternehmenswert».

Pia Somogyi-Sandmeier

«Die Schweiz schneidet, was die Lohnstückkosten anbelangt, gut ab, den hohen Löhnen steht eine hohe Produktivität gegenüber.»

Michael Beckmann

Hier haben Ihre Mitarbeiter das letzte Wort!



Unser Angebot

- firmeninterne Kurse in über 30 Sprachen
- Einzel- und Gruppentrainings
- Coachings für Führungskräfte
- Diplomvorbereitungen
- Immersionsunterricht extra-intensiv
- hervorragend ausgebildete Trainer mit Business-Erfahrung

Swiss Professional Learning
Messe Zürich, 22.–23. April 2008
Halle 6, Stand K12

vorteile für HR-Manager

- Wir erledigen die Administration, von der Einstufung bis zum Zertifikat
- regelmässige Berichte zum Lernerfolg und Feedbacks zu Anwesenheiten und Absenzen
- hervorragende Referenzen

www.sprachschuleschneider.ch



Sprachschule Schneider AG

Renggerstrasse 3, CH-8038 Zürich, Tel. +41 44 482 55 55