



Universität
Zürich^{UZH}

Soziologisches Institut – Prof. Dr. Katja Rost

PROSEMINAR SOZIOLOGISCHE FORSCHUNG

Vorlesung Wirtschaftssoziologie

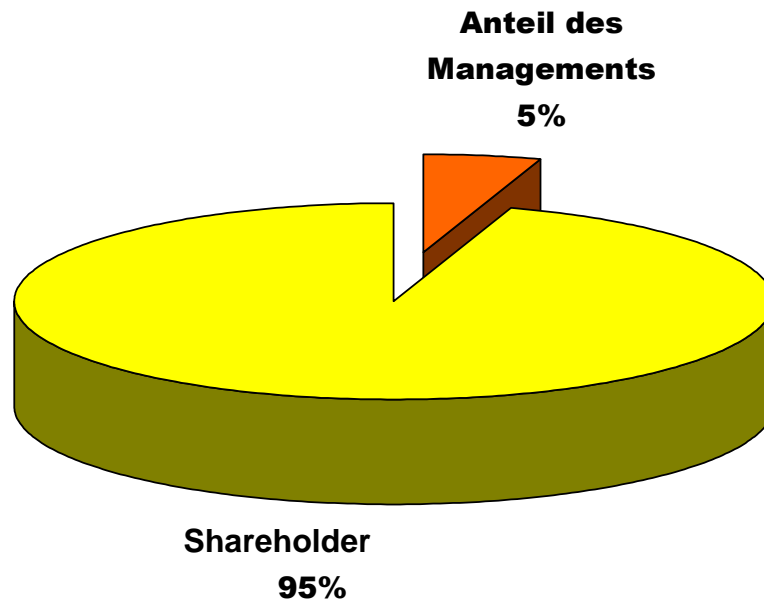
VL 5: Masslosigkeit, Gier und Neid:
Exemplarische Anwendungen zum Kapitel
jüngere Klassiker der Wirtschaftssoziologie
(I)

Aufgabe 3 für Nicht-Teilnehmer von Tutoraten :
Zusammenfassende Diskussion einer wissenschaftlichen Arbeit

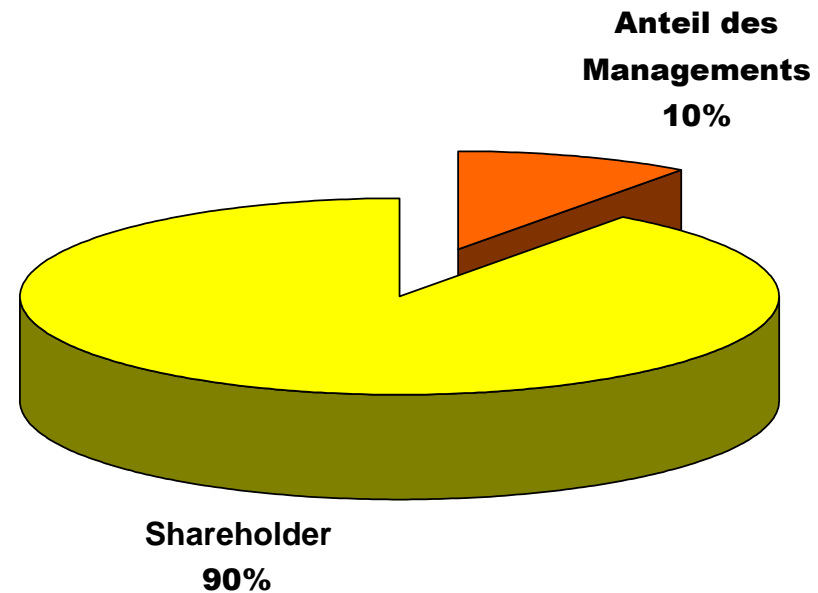
- Aufgabenstellung und Aufgabentext auf OLAT
 - Freigeschaltet ab heute, 25.3.13, 12:00
 - Abgabe = Hochladen der Aufgabe auf OLAT bis spätestens Do, 04.4., 20.00 (ab diesem Zeitpunkt Abgabe nicht mehr möglich, da Abgabeordner schliesst)
 - Namen und Matrikelnummer in Kopfzeile
 - Gilt als bestanden, wenn keine individuelle Rückmeldung innerhalb 2 Wochen
 - Tutoratsteilnehmer erhalten ihre Aufgabe und Abgabedaten in den jeweiligen Tutoraten

Umverteilung von Shareholdern zum Management

Mitte 90-er Jahre: Unternehmensgewinn



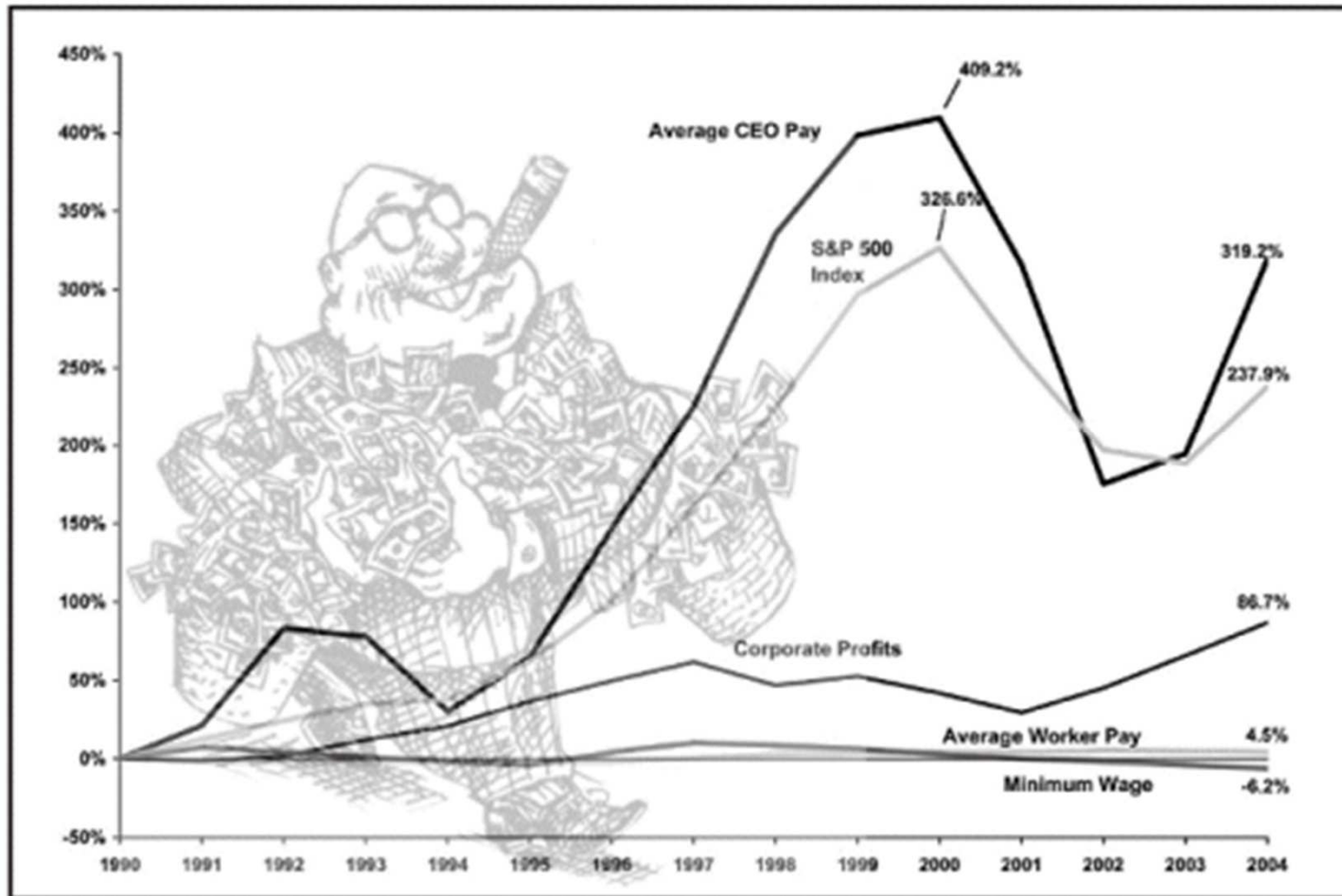
Ende 90-er Jahre: Unternehmensgewinn



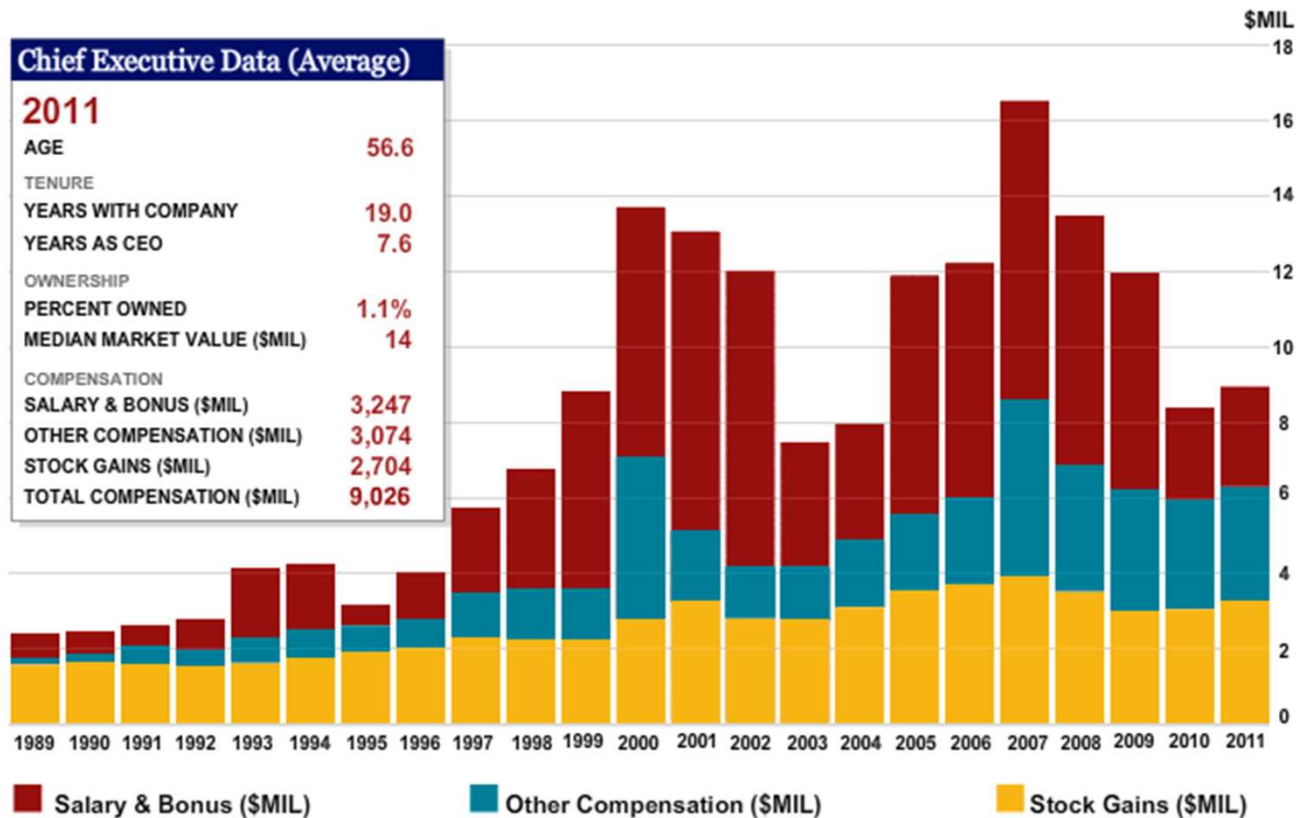
Bebchuk, L.A., J.M. Fried. 2005. Pay without Performance: Overview of the Issues. Journal of Applied Corporate Finance 17(4).

Aufgehen der Lohnschere

Figure 4: Cumulative Percent Change in Economic Indicators, 1990-2004 (in 2004 dollars)



CEO Löhne USA (Höhe und Zusammensetzung)



Market value of stock owned & compensation figures are in 2011 dollars.

The dates above represent the issue years for the Forbes Executive Compensation reports. For years 1989 through 1999, our universe was the 800 biggest companies in the U.S. For years 2000 through the present, our universe was the 500 biggest companies in the U.S.

Einführungsfragen



Am Beispiel der Managergehälter:

- Neigen moderne Wirtschaftssysteme zu Masslosigkeit und Gier?
- Erfolgt eine politische Legitimation im Dienste des „Kapitals“?
- Führt dies zum „Klassenkampf“?
- Greift ein utilitaristische Betrachtung nicht zu kurz?

Gliederung der heutigen Vorlesung

- 1. Politische Legitimation der Managergehälter: Die Markthypothese**
2. Handelt es sich nicht doch um Masslosigkeit und Gier? Die Machthypothese
3. Die Minder-Initiative als «Klassenkampf»?
4. Gründe warum ein utilitaristisches Nutzenmodell zu kurz greift.
5. Und: Macht Geld denn überhaupt glücklich?

Warum steigen die Gehälter?



Optimale Verträge



Krieg um
Managertalent



Suboptimale Verträge



Zunahme der
Managermacht

Rost, K., M. Osterloh. 2008. Unsichtbare Hand Des Marktes Oder Unsichtbares Handschütteln? Wachstum Der Managerlöhne in Der Schweiz. Die Unternehmung 2008(3) 207-304

Markthypothese: Der Markt *kann* nicht anders.

*„... Denn gerade die Internationalisierung der europäischen Großkonzerne innerhalb der letzten zehn Jahre, die immer eine Amerikanisierung war, hat dazu geführt, dass die hiesigen Unternehmen auch die amerikanischen Millionengehälter übernommen haben. ...“
(vgl. Schütz, 2005: 7)*

Basisannahmen der Markthypothese

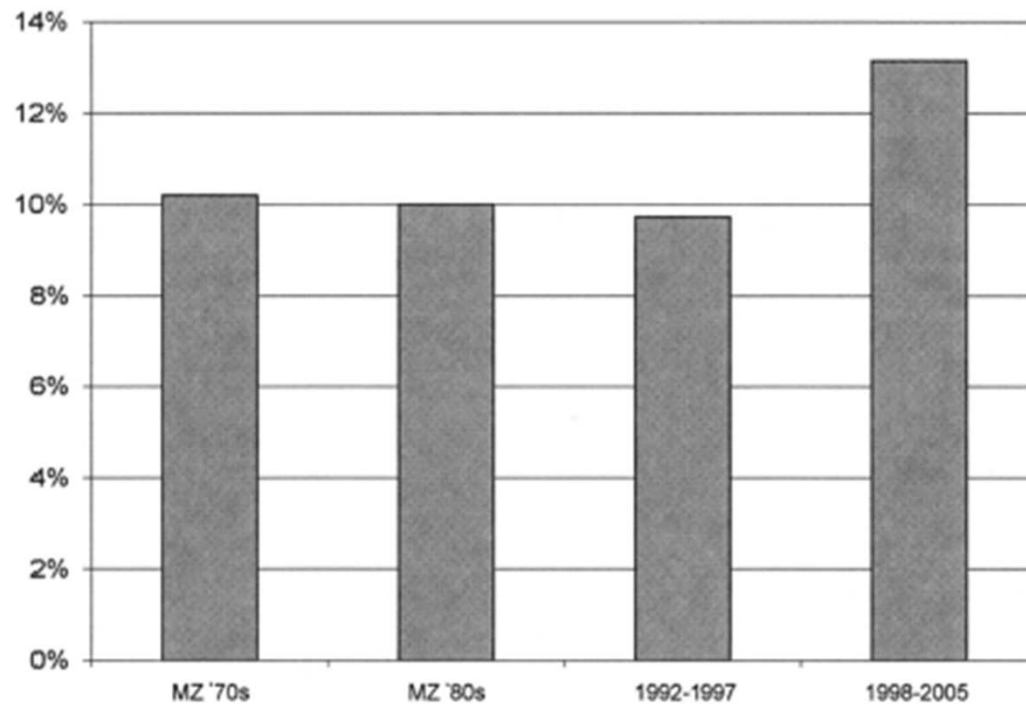
- War früher Finanzkapital ein knappes und wertvolles Gut, gilt dies heute für „Wissenskapital“.
- Die ansteigenden Managergehälter sind somit eine Folge der Knappheit an talentierten Managern.

Detailargumente der Markthypothese

- Selektionsargument:
 - Globalisierung erfordert besondere Manager; diese Fähigkeiten können nicht erlernt werden
 - größere Unternehmen brauchen noch bessere Manager
- Qualifikationsargument:
 - Informations- und Kommunikationstechniken entwerten fortlaufend die bereits erworbene Managementfähigkeiten.
- Hebelargument:
 - Manager großer Unternehmen haben mehr Verantwortung
- Kapitalentwertungsargument:
 - Finanzkapital verliert gegenüber Wissenskapital an Wert

Zunahme externer Rekrutierungen: Der CEO Job wird riskanter

Figure 11
Internal CEO Turnover from 1970–2005 by Sub-period



Source: Kaplan and Mintor (2008) and Murphy and Zabochnik (2004)

Kaplan, S.N. 2008. Are U.S. Ceos Overpaid? *Academy of Management Perspectives* 22(2) 5-20.

Die Internationalisierungsthese

- Internationalisierung führt zu globalen Wettbewerb
 1. Aufwärtsgerichtete Angleichung der Gehälter rarer Humanressourcen zwischen Ländern
 2. Verhandlungspotenzial rarer Humanressourcen
 3. Anpassung der Gehälter in gesamten Unternehmen, zunächst im Gastland und durch zurückkehrende Expatriates auch im Heimatland

Doerig, H.-U., H.P. Stoehr. 2011. What Drives Compensation in Banking? M. Osterloh, K. Rost, eds. Der Anstieg Der Management-Vergütung: Markt Oder Macht? Nomos, 35-50.

Eine typische Situation in der Credite Suisse

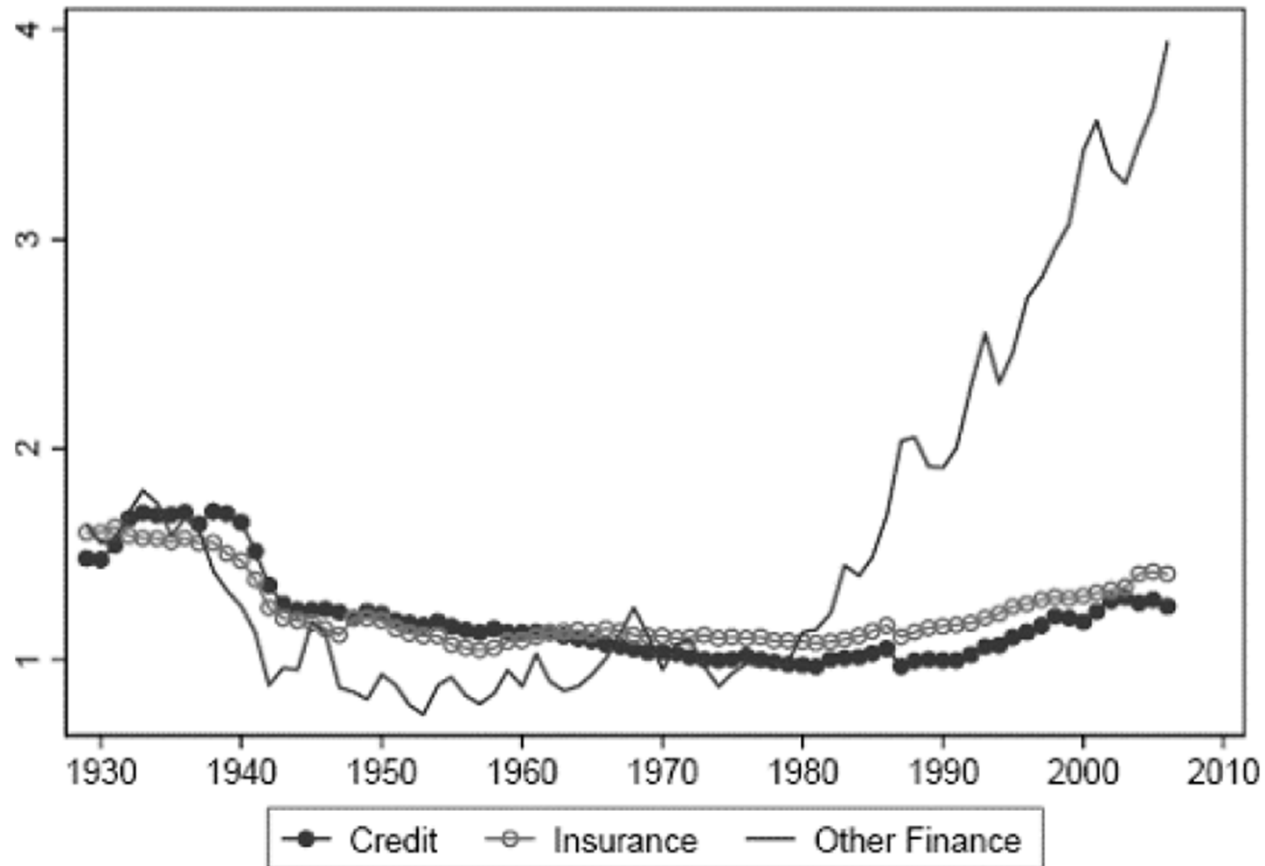


Hans-Ulrich Doerig/Harald P. Stoehr

- Vor 1980
 - interne Rekrutierungen
 - langfristige Arbeitsbeziehungen
 - Fixgehälter
- Ab 1980
 - Deregulierungen -> Ausbau des Investmentbanking
 - Eintritt in U.S.-Markt -> aber kein entsprechendes Marktwissen
 - U.S.-Gehälter um einiges höher + U.S.-Investmentbanker waren nur gegen Risikoaufschlag bereit für ausländische Unternehmen zu arbeiten
- Was nun?
 - Gehaltsungleichgewichte USA – Schweiz/ Inländer - Ausländer?
 - Pay-for-Performance (hohe Gehälter aber Risiko einkalkuliert)

Doerig, H.-U.,
H.P. Stoehr.
2011. What
Drives
Compensation in
Banking? M.
Osterloh, K.
Rost, eds. Der
Anstieg Der
Management-
Vergütung:
Markt Oder
Macht? Nomos,
35-50.

Die 90er – Hype um Investmentbanker



Doerig, H.-U., H.P. Stoehr. 2011. What Drives Compensation in Banking? M. Osterloh, K. Rost, eds. Der Anstieg Der Management-Vergütung: Markt Oder Macht? Nomos, 35-50.

Neue Rekrutierungsstrategien

- Anstieg der Nachfrage nach Spezialisten (und nicht Generalisten)
- High-Performance Kultur: Innovation, Wettbewerb, Stressresistenz stehen im Vordergrund
- Partnerschafskultur: flache Hierarchien & kleine Teams als Grundlage für neue Kompensationskonzepte
- Akquisitionen: Takeover Firmen zahlen „Bleibepremien“
- Strategische Personalabwerbung: ganze Teams werden Wettbewerbern weggekauft

Doerig, H.-U., H.P. Stoehr. 2011. What Drives Compensation in Banking? M. Osterloh, K. Rost, eds. Der Anstieg Der Management-Vergütung: Markt Oder Macht? Nomos, 35-50.

Vergütungsentwicklung im Investmentbanking

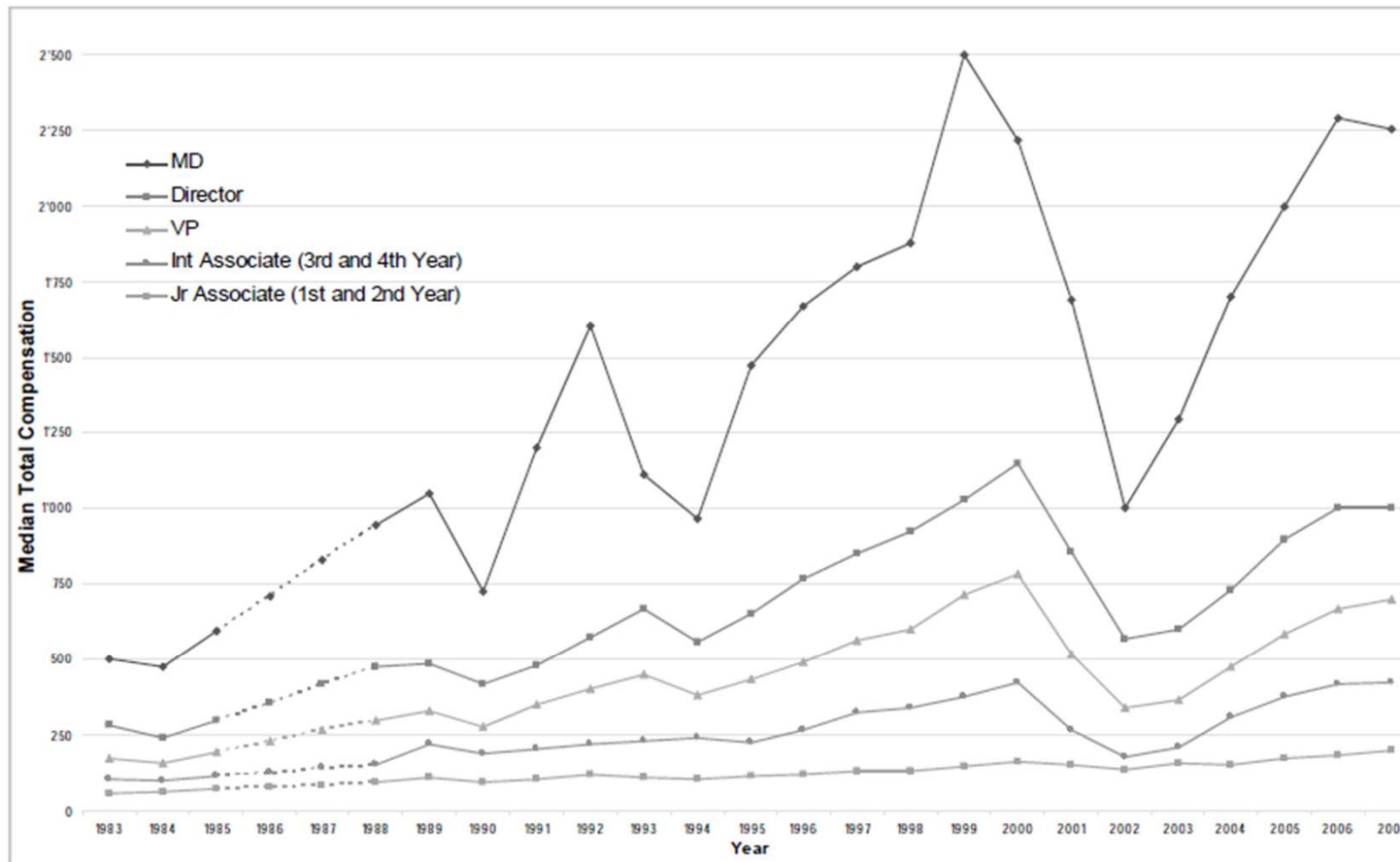


Figure 2: Historical Total Compensation by Title U.S. Investment Banking (Source: McLagan 2010)

Doerig, H.-U., H.P. Stoehr. 2011. What Drives Compensation in Banking? M. Osterloh, K. Rost, eds. Der Anstieg Der Management-Vergütung: Markt Oder Macht? Nomos, 35-50.

Befunde zur Markthypothese

- Selektionsargument:
 - Internationalisierte Unternehmen zahlen Managern mehr
 - Unternehmensgröße erklärt die Höhe von Managergehältern zu 40%:
Mit der Größe steigt das Gehalt
- Qualifikationsargument:
 - Wissensintensive Branchen zahlen Managern mehr
- Hebelargument:
 - Die größeren Unternehmen in den USA implizieren mehr Verantwortung = höhere Gehälter in den USA
- Kapitalentwertungsargument:
 - Die steigende Bedeutung von Wissen ist zumindest nicht abstreitbar

Vorwürfe gegenüber CEOs

1. CEOs sind überbezahlt!
 2. CEOs werden nicht für Leistungen bezahlt!
 3. Aufsichtsgremien machen einen schlechten Job!
- Vorwürfe sind falsch, falsch, falsch!!!
 - CEO Gehälter beruhen auf Marktkräften
 - Einkommensungleichheit ist insgesamt angestiegen (und nicht nur für CEOs)



Steve Kaplan

Kaplan, S.N. 2008. Are U.S. Ceos Overpaid? Academy of Management Perspectives 22(2) 5-20.

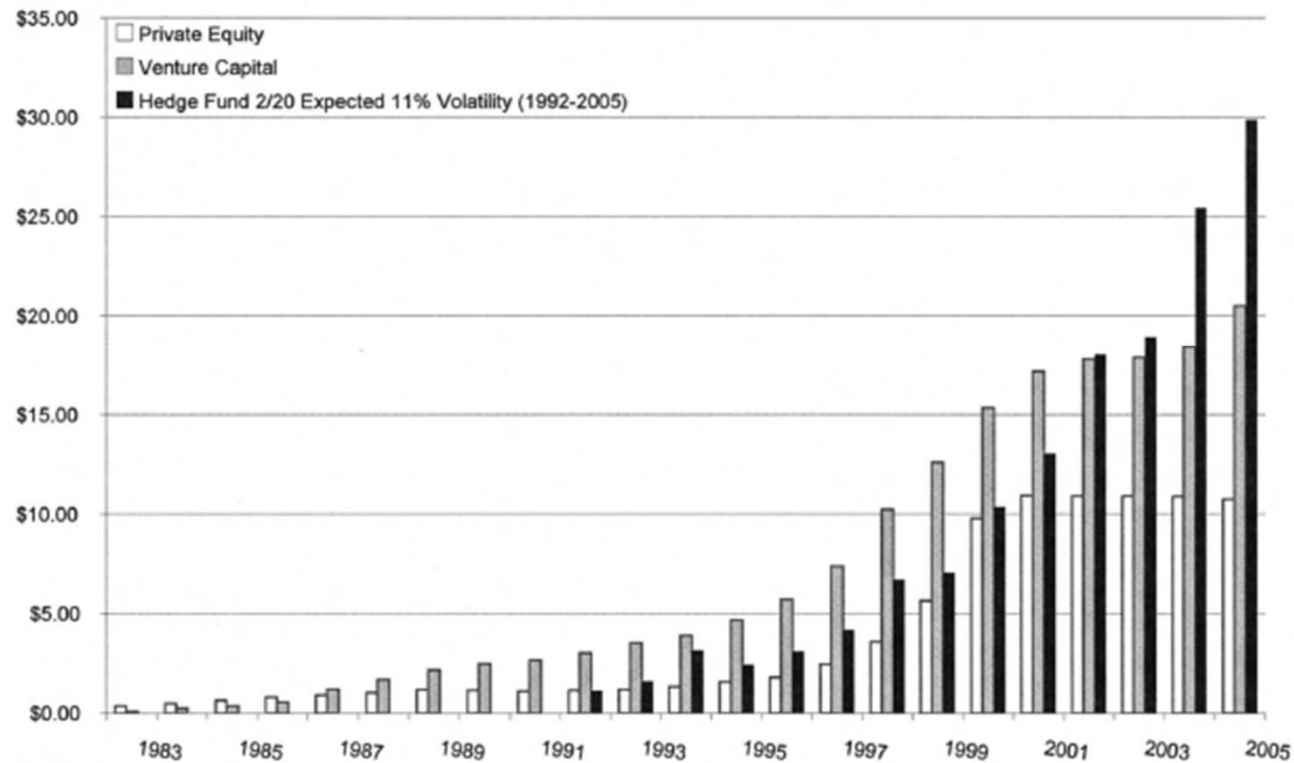
Gründe für Falsch, Falsch, Falsch!!!

- Wirtschaftswachstum – Unternehmen sind nicht schlecht gemanagt!
- Andere Talente haben einen höheren Gehaltsanstieg als CEOs erlebt
 - für CEOs von 1994-2005 3-facher Anstieg
 - für Hedge Fonds, Private Equity, Venture Capital Investoren, Sportler, Schauspieler, Top-Rechtsanwälte von 1994-2005 10-facher Anstieg
- CEOs, die mehr leisten, verdienen mehr
- Boards werden nicht von ihren CEOs dominiert

Kaplan, S.N. 2008. Are U.S. Ceos Overpaid? Academy of Management Perspectives 22(2) 5-20.

Nicht nur CEOs profitieren (1)

Figure 7
Estimated Private Equity, Venture Capital, and Hedge Fund Fees

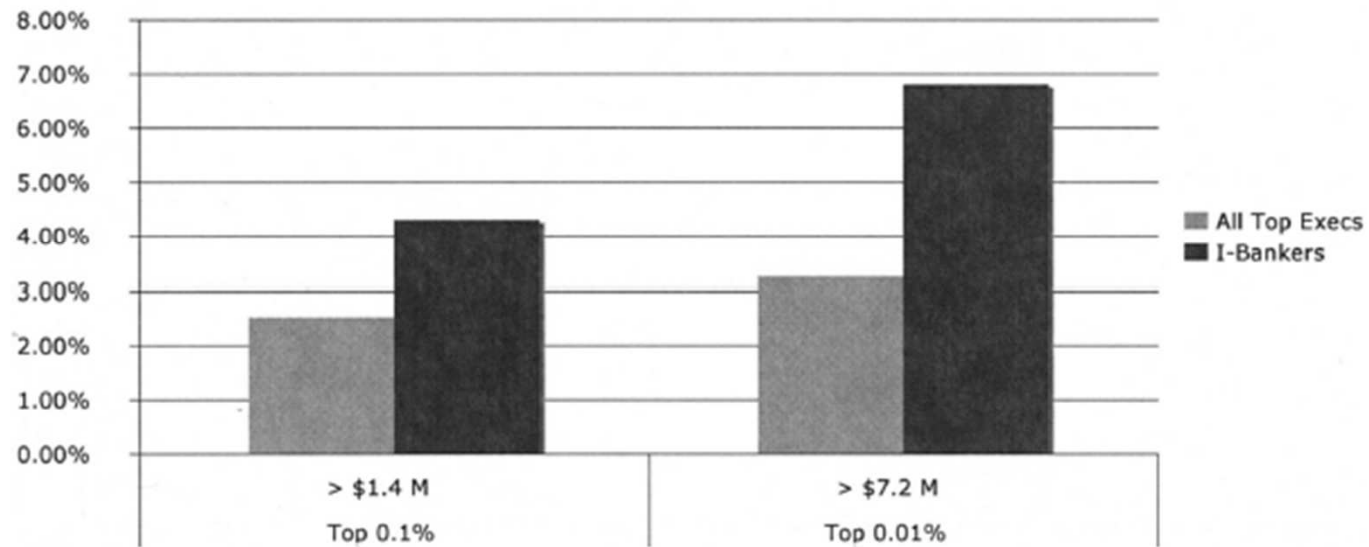


Source: Kaplan and Rauh (2008)

Kaplan, S.N. 2008. Are U.S. Ceos Overpaid? *Academy of Management Perspectives* 22(2) 5-20.

Nicht nur CEOs profitieren (2)

Figure 8
ExecuComp Top Executives (Estimated Pay) and Investment Bankers in Top AGI Brackets in 2004

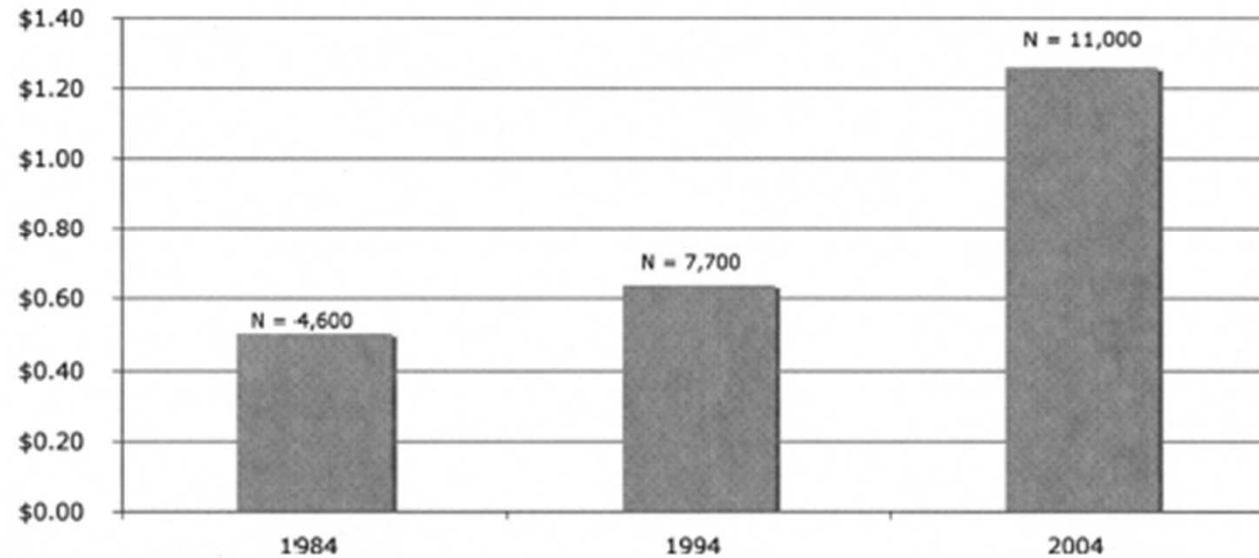


Source: Kaplan and Rauh (2006)

Kaplan, S.N. 2008. Are U.S. Ceos Overpaid? Academy of Management Perspectives 22(2) 5-20.

Nicht nur CEOs profitieren (3)

Figure 9
Average Profits Per Partner at Top 50 Law Firms (in \$ 2004)

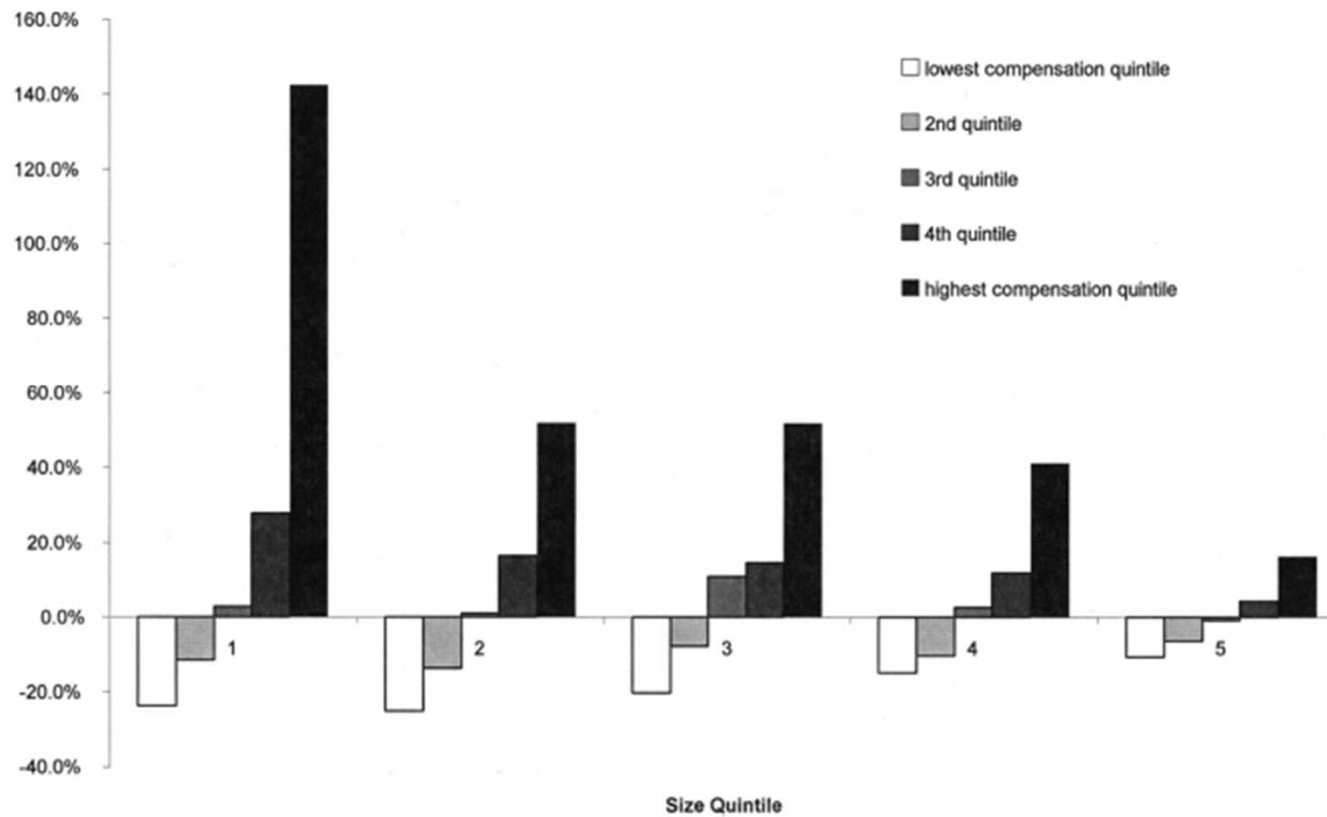


Source: Kaplan and Rauh (2008)

Kaplan, S.N. 2008. Are U.S. Ceos Overpaid? *Academy of Management Perspectives* 22(2) 5-20.

CEOs werden für Leistungen bezahlt

Figure 10
Three Year Performance Relative to Value Weighted Industry CEOs Only



Source: Kaplan and Rauh (2008)

Kaplan, S.N. 2008. Are U.S. Ceos Overpaid? Academy of Management Perspectives 22(2) 5-20.

Gliederung der heutigen Vorlesung

1. Politische Legitimation der Managergehälter: Die Markthypothese
- 2. Handelt es sich nicht doch um Masslosigkeit und Gier? Die Machthypothese**
3. Die Minder-Initiative als «Klassenkampf»?
4. Gründe warum ein utilitaristisches Nutzenmodell zu kurz greift.
5. Und: Macht Geld denn überhaupt glücklich?

Machthypothese: Manager *wollen* nicht anders.

„... Mit Leistung haben die z. T. ja völlig abgehobenen Millionenbezüge nun wirklich nichts zu tun. Symptom ist nicht zuletzt, dass diese Bezüge in Geschäftsjahren mit schlechtem Firmenergebnis meistens nicht oder nur marginal sinken.

Und überhaupt: Kein Mensch kann x-hundert mal mehr leisten als die andern Mitarbeiter einer komplex arbeitsteiligen Organisation! (...) Die Firmen mit den maßlosesten Gehältern der obersten Ebene sind keineswegs immer die erfolgreichsten Firmen. ...“

(vgl. Ulrich, 2005: 6)

Basisannahmen der Machthypothese

- Macht der Manager seit den 90er Jahren angewachsen weil:
 - Auseinanderfallen von Eigentums- und Verfügungsgewalt aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen Management und Aktionären wird durch Aufkommen spekulativer Märkte in den 90er Jahren verstärkt
 - Gesetzliche Verstärkung von Anti-Takeover-Richtlinien in den 90er Jahren in den USA
- Managementvergütung ist nicht nur ein Instrument zur Lösung des Agency-Problems sondern ein Teil des Agency-Problems selbst
- Manager haben Einfluss auf den Vergütungsprozess!

Unzulänglichkeiten der Markterklärung (Optimale Verträge): I



Lucian A. Bebchuk

- Warum sollen Boards im Interesse des Shareholders kontrollieren?
 1. Haben Eigeninteresse an Wiederwahl, attraktivem Gehalt ...
 2. Dies lässt sich besser erreichen, wenn man die Interessen des Managements verfolgt:
 1. Management bestimmt, wer ins Board kommt und wer nicht
 2. Management determiniert die Gehälter
 3. Personen vermeiden Konflikt; insbesondere mit alteingesessenen Managern

Bebchuk, L., J. Fried. 2003. Executive Compensation as an Agency Problem. *Journal of Economic Perspectives* 17 71-92.

Unzulänglichkeiten der Markterklärung (Optimale Verträge): II

- Welcher Markt kontrolliert CEOs?
 1. Markt für Unternehmensübernahmen?
 - Nein - Goldene Fallschirme, Poison Pills
 2. Arbeitsmarkt für Manager?
 - Nein - es gibt keinen Markt, wenn ein CEO von einem Softdrink-Unternehmen zu einem Technologiekonzern wechseln kann
 3. Unabhängige Vergütungsberater?
 - Nein - Bekommen eine anteilige Erfolgsprämie
 - Nein - Bekommen Folgeaufträge durch den CEO für das gesamte Unternehmen
 - Nein - Kein Board gibt gern zu, einen unterdurchschnittlichen CEO eingestellt zu haben (Referenzgruppeneffekt – Fahrstuhleffekt)

Bebchuk, L., J. Fried. 2003. Executive Compensation as an Agency Problem. *Journal of Economic Perspectives* 17 71-92.



Stephan Hostettler

Die Sicht eines Vergütungsberaters

- Das *Management* hat die kompaktesten Interessen. Es tendiert dazu, sich selbst zu legitimieren, zu festigen und zu verstärken.

Akteure	Informationsmacht	Entscheidungsmacht	Handlungsmacht
Management	<ul style="list-style-type: none">▪ Informationsvorsprünge gegenüber anderen Gruppen▪ De facto Definitionsmacht über Traktanden und Datentiefe.	<ul style="list-style-type: none">▪ Verhandlungsposition bei Anstellung / Sondersituationen → Kündigung als Ultima Ratio	<ul style="list-style-type: none">▪ Mitwirkung und oft Leaderrolle bei Ausgestaltung der Salärkonzepte▪ „Insider“-Argumentation und -Definition bei Zielsetzungen für Vergütungssysteme▪ Initiierung von Compensationsthemen

Hostettler, S. 2011. Über die Konstruktion von Salären. Wer macht, hat Macht: Beobachtungen aus der Praxis. M. Osterloh, K. Rost, eds. Der Anstieg Der Management-Vergütung: Markt Oder Macht? Nomos, 81-93.

Das Management: Viele Fäden in der Hand...

Zum Einen wird die Erarbeitung von Salärsystemen häufig vom Verwaltungsrat an das Management delegiert und von ersterem nur am Rand begleitet. Es ist nicht verwunderlich, dass die involvierten Manager die Instrumente und Parameter bei Renumerationskonzepten selten zu den eigenen Ungunsten wählen und definieren. Wer macht, hat bekanntlich Macht. Dies ist ethisch nicht verwerflich, sondern es ist natürlich, dass in Verhandlungsprozessen die eigene Position vertreten wird. Ein Ausgleich sollte durch die Positionen der Gegenpartei stattfinden.

Zum Anderen ist das Management meistens in vielerlei Hinsicht besser informiert als der Verwaltungsrat. Es kann dieses Wissen zu eigenen Gunsten nutzen. Beispiele sind Informationen über die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung, etwa wenn Saläre an finanzielle Ziele geknüpft werden; Informationen über die technischen und finanziellen Eigenheiten von Salärintstrumenten wie etwa Optionen oder so genannte Performance Shares oder Units. Oder Informationen über die marktgängigen Saläre und über Angebot und Nachfrage im Markt für Manager.

Zum Dritten arbeiten in vielen Unternehmen Verwaltungsrat und Management über viele Jahre eng zusammen. Es liegt in der Natur der zwischenmenschlichen Beziehungen, dass die dem Verwaltungsrat zugeordnete Rolle des Aufsichtsorgans in solchen Fällen in den Hintergrund tritt. Ein freundschaftlicher Kitt zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführung kann für die unternehmerische Entwicklung durchaus gewinnbringend sein. Für Salärfragen trifft dies aber nicht zu. Hier können die Interessen zwischen den vom Verwaltungsrat vertretenen Aktionären und dem Management auseinander gehen – namentlich was die Fragen betrifft, wie stark die Managersaläre dem unternehmerischen Risiko ausgesetzt werden sollen oder wie stark sich eine mögliche Outperformance auf den Bonus auswirkt.

Schwache Kontrolle

Gehälter sind höher wenn ...

1. das Board schwach ist
2. kein großer Blockholder existiert
3. wenig institutionelle Shareholder vorhanden sind
4. Manager durch “Antitakeover arrangements” geschützt sind

Bebchuk, L., J. Fried. 2003. Executive Compensation as an Agency Problem. *Journal of Economic Perspectives* 17 71-92.

Befunde zu schwacher Kontrolle I

- Die CEO Gehälter sind niedriger, wenn
 - das Unternehmen einem Eigentümer gehört
 - sich unter den Aktionären druckresistente Großaktionäre (z.B. unabhängige Pensionskassen) befinden.
- Die CEO-Gehälter sind höher, wenn
 - sich unter den Aktionären drucksensitive Großaktionäre (z.B. Banken) befinden, welche mit dem Management Geschäftsbeziehungen pflegen
 - die VR-Mitglieder mehrere VR-Mandate innehaben
 - die VR-Mitglieder vom CEO vorgeschlagen werden
 - die Mitglieder des Kompensationsausschusses selber hohe Einkommen haben
 - Unternehmen “Anti-takeover”- Regelungen adaptiert haben

Bebchuk, L., J. Fried. 2003. Executive Compensation as an Agency Problem. *Journal of Economic Perspectives* 17 71-92.



Pay-without-Performance I

- Manager werden für die Unternehmensgröße (Empire-Building), aber nicht für die Performance bezahlt

	Total <i>n</i>	# of <i>r</i> 's	<i>r</i>	<i>SD</i> <i>obs</i>	<i>SD</i> <i>res.</i>	<i>Explained</i> <i>Variance</i>	<i>95% Confidence</i> <i>Interval of r</i>	χ^2
Absolute Financial Performance Levels ²								
Total Comp r_{xy}	1233	15	.392	.181	.156	.153	.343 to .439	56.06
Total Comp r_{xf}	1233	15	.403	.185	.162	.162	.354 to .449	60.32
Changes in Financial Performance								
Changes in Comp r_{xy}	1599	9	.180	.184	.169	.034	.132 to .228	57.75
Changes in Comp r_{xf}	1599	9	.203	.203	.190	.041	.155 to .250	71.96
Return on Equity—Short Term								
Total Comp r_{xy}	3046	24	.202	.102	.055	.041	.167 to .236	34.12*
Total Comp r_{xf}	3046	24	.212	.106	.065	.045	.178 to .246	37.85
Return on Assets								
Total Comp r_{xy}	2687	12	.107	.084	.051	.011	.069 to .144	19.21*
Total Comp r_{xf}	2687	12	.117	.091	.063	.014	.079 to .155	23.12
Absolute Firm Size								
Total Comp r_{xy}	8187	53	.413	.201	.191	.170	.394 to .431	482.68
Total Comp r_{xf}	8187	53	.520	.267	.262	.271	.504 to .536	1099.43
Change in Size								
Changes in Comp r_{xy}	1250	8	.148	.107	.072	.022	.093 to .202	53.93
Changes in Comp r_{xf}	1250	8	.225	.162	.143	.051	.171 to .277	36.20
Aggregated Firm Size								
Total Comp r_{xy}	8187	53	.412	.200	.189	.169	.393 to .430	475.61
Total Comp r_{xf}	8187	53	.643	.390	.389	.413	.630 to .656	3621.49

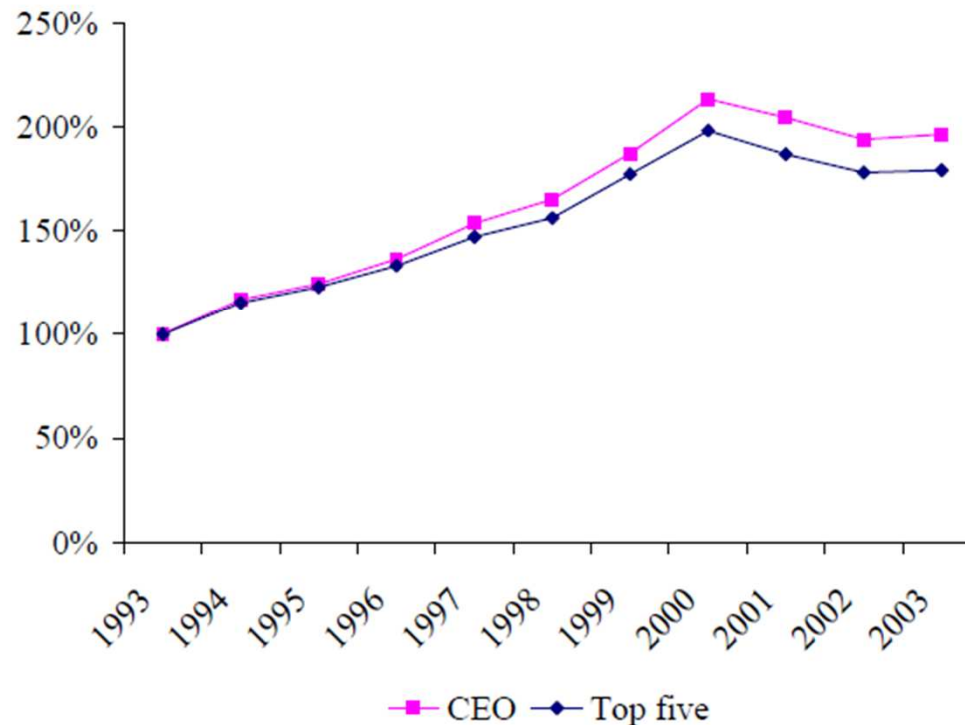
Tosi, H.L., S. Werner, J.P. Katz, L.R. Gomez-Mejia. 2000. How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of Ceo Pay Studies. *Journal of Management* 26(2) 301-339.



Pay-without-Performance II

- Gehälter steigen auch unter Kontrolle der Performance und der Unternehmensgröße an

Increase in Compensation after Controlling for Size, Performance, and Fixed Effects



Bebchuk, L., Y. Grinstein.
2005. The Growth of
Executive Pay. Oxford
Review of Economic Policy
21(2) 283-303.

Pay-without-Performance III

- Manager manipulieren den Wert von Optionen:
 - Werden Aktienoptionen unregelmässig ausgegeben, gibt es höhere Kursanstiege nach Optionsvergabe, weil das Ausgabedatum manipuliert wurde.
 - Werden Aktienoptionen regelmässig ausgegeben, werden vor der Optionsvergabe mehr negative Unternehmensnachrichten verbreitet.

Bebchuk, L., J. Fried. 2003. Executive Compensation as an Agency Problem. *Journal of Economic Perspectives* 17 71-92.

Befunde aus den USA zur Referenzgruppenentlohnung

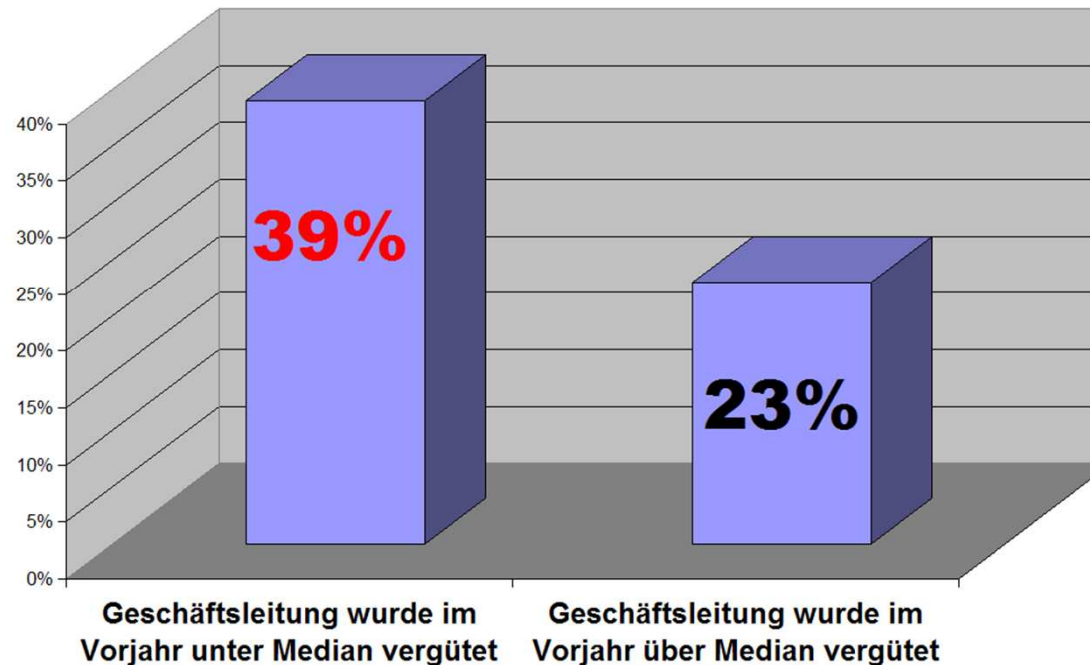
- 97% der US-Unternehmen orientieren sich bei der Gehaltsfindung an Referenzlohngruppen: Die große Mehrheit setzt die Entlohnung am oder über dem Median fest. Dies führt nicht zu „echten“ Marktpreisen, sondern zum „Fahrstuhleffekt“: Die Löhne steigen unabhängig von der Performance.
- Industriegruppenvergleiche werden systematisch verzerrt: 2/3 der grossen US-Firmen geben an, eine bessere Performance als die Referenzgruppe aufzuweisen.
- > Kein Zusammenhang zwischen „Pay-for-Performance“ und Performance
- Offen bleibt die Frage, warum Top-Manager im Vergleich zu anderen Stakeholdern besser in der Lage sind, die Referenzgruppenentlohnung zu ihren Gunsten auszunutzen (vgl. Markthypothese).

Rost, K., M. Osterloh. 2008. Unsichtbare Hand Des Marktes Oder Unsichtbares Handschütteln? Wachstum Der Managerlöhne in Der Schweiz. Die Unternehmung 2008(3) 207-304

Befunde aus der Schweiz zur Referenzgruppenentlohnung

- Fahrstuhleffekt der Referenzgruppenentlohnung unabhängig von Performance

%-uale Gehaltssteigerung im Folgejahr



Rost, K., M. Osterloh. 2008. Unsichtbare Hand Des Marktes Oder Unsichtbares Handschütteln? Wachstum Der Managerlöhne in Der Schweiz. Die Unternehmung 2008(3) 207-304

Gliederung der heutigen Vorlesung

1. Politische Legitimation der Managergehälter: Die Markthypothese
2. Handelt es sich nicht doch um Masslosigkeit und Gier? Die Machthypothese
- 3. Die Minder-Initiative als «Klassenkampf»?**
4. Gründe warum ein utilitaristisches Nutzenmodell zu kurz greift.
5. Und: Macht Geld denn überhaupt glücklich?



Universität
Zürich^{UZH}

Soziologisches Institut – Prof. Dr. Katja Rost

CEO PAY FROM A SOCIAL NORM PERSPECTIVE: THE INFRINGEMENT AND REESTABLISHMENT OF FAIRNESS NORMS

Katja Rost, Antoinette Weibel



CEO-Löhne und Fairness aus Sicht der Öffentlichkeit



Ethos fordert die Annullierung von Vasellas 72-Millionen-Deal

23,45 Prozent der an der Generalversammlung der Credit Suisse vertretenen Aktionärsstimmen richteten sich **gegen die Löhne und Millionenboni** des Top-Managements. (TA-Anzeiger, 29.4.2011)

Initiative gegen Manager-Gier eingereicht

Der Souverän soll den Exzessen auf den Teppichetagen den Riegel schieben. Der Schaffhauser Kleinunternehmer Thomas Minder hat seine Volksinitiative «gegen die Abzockerei» mit 118 583 Unterschriften eingereicht.

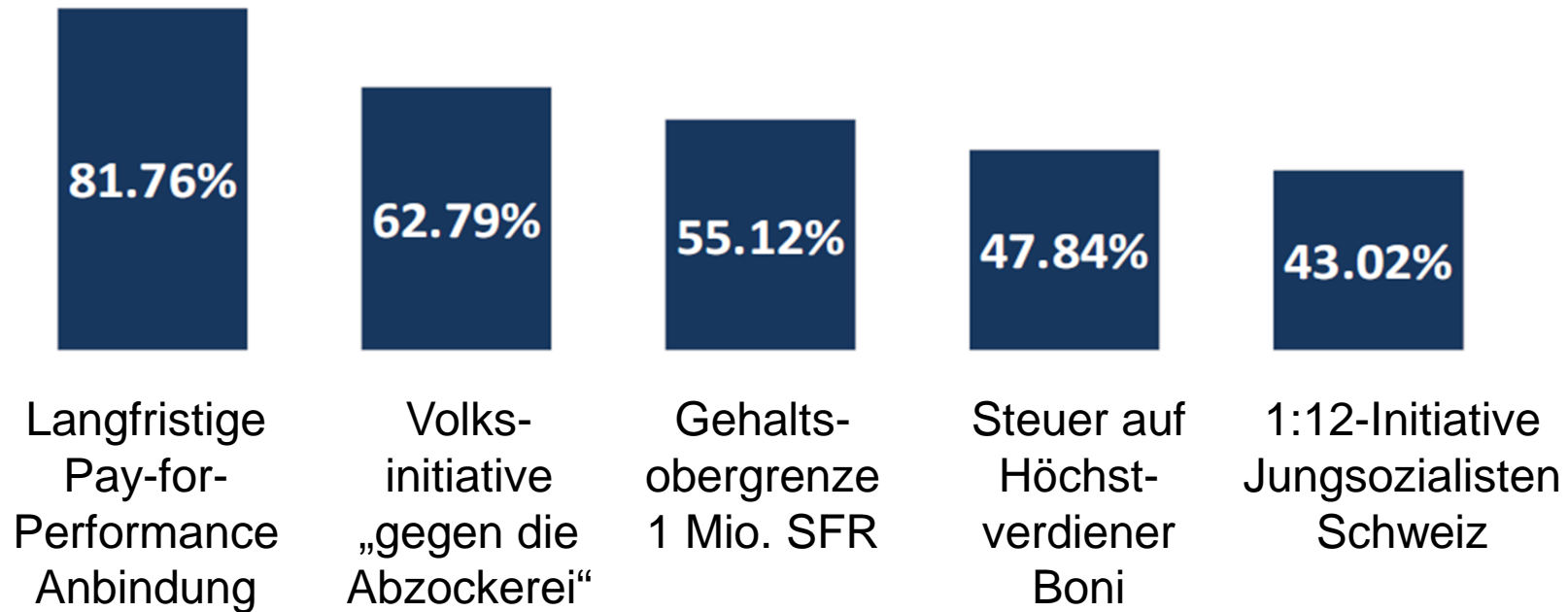
130'000 für die Abzocker-Initiative «1:12»

Ein Manager soll höchstens 12 Mal mehr verdienen als sein am schlechtesten bezahlter Mitarbeiter. Das verlangen die Jungsozialisten. Heute wurde die Initiative in Bern eingereicht. (Tages-Anzeiger, 12.03.2011)

Im Interview mit der «NZZ am Sonntag» bekräftigte **Vasella** auch seine frühere Aussage, der Pharmakonzern Novartis werde sein **Entlöhnungssystem nicht ändern**. «Wenn man anfängt zu schrauben, bloss weil das politische Umfeld sich verändert, würden das unsere Mitarbeiter nicht nachvollziehen können.» (20 Minuten, 26.10.2008)



Stimmungsbild aus unserer Umfrage



Repräsentative Befragung von 786 SchweizerInnen, Mai 2010, Skala: -3=in keinem Fall/ 3= in jedem Fall
Zustimmung: Antworten im Skalenbereich 1-3

Theorie sozialer Normen

- Soziale Norm = „what ought or ought not to be the case“ (Opp 2002) and „must be shared by other people and sustained by approval or disapproval“ (Elster 1989)
- Normen lösen first-order social dilemma
 - Fairness und
 - moralische Angemessenheit als öffentliches Gut
- Allerdings stellt Normendurchsetzung ein second-order social dilemma dar, dass überwunden werden kann durch:
 - low-cost Situation
 - Intrinsische Normdurchsetzung (bspw. altruistic punishment)

Externalität Normverletzung I

Soziale Deprivation:

- Unzufriedenheit aufgrund sozialer (vertikaler) Vergleichsprozesse
- Frustration und Ärger aufgrund von Vergleichsprozessen und Solidarisierung mit der eigenen Statusgruppe

H1: Sozial tiefer gestellte Individuen lehnen die momentane Lohnpraxis generell ab.

Externalität Normverletzung II

Verletzung moralischer Prinzipien:

- CEO Löhne werden auch als moralisches Problem gesehen und können moralische Grundprinzipien einer Gesellschaft verletzen
- Moralisierung der Lohndebatte (moral awareness) und moralisches Urteil über CEO-Löhne (moral judgement) beeinflusst durch moralische Kompetenz der Akteure
- Leistungsgerechtigkeit als gerechtfertigtes Prinzip der Lohnbemessung in „distant relationships“

H2: Moralisch kompetente Individuen lehnen die momentane Lohnpraxis insbesondere dann ab, wenn der CEO-Lohn von Performanzkriterien entkoppelt ist.

Normdurchsetzung I

- Normdurchsetzung infolge geringer Kosten der Normdurchsetzung (low-cost Hypothese) bzw. Kosten-Nutzen-Überlegung

H3: Sozial tiefer gestellte Individuen engagieren sich in kostengünstiger Normdurchsetzung (Abstimmung), die auf Lohnumverteilung gerichtet ist.

H4: Moralisch kompetente Individuen engagieren sich in kostengünstiger Normdurchsetzung (Abstimmung), die auf Durchsetzung der Leistungsgerechtigkeit gerichtet ist.

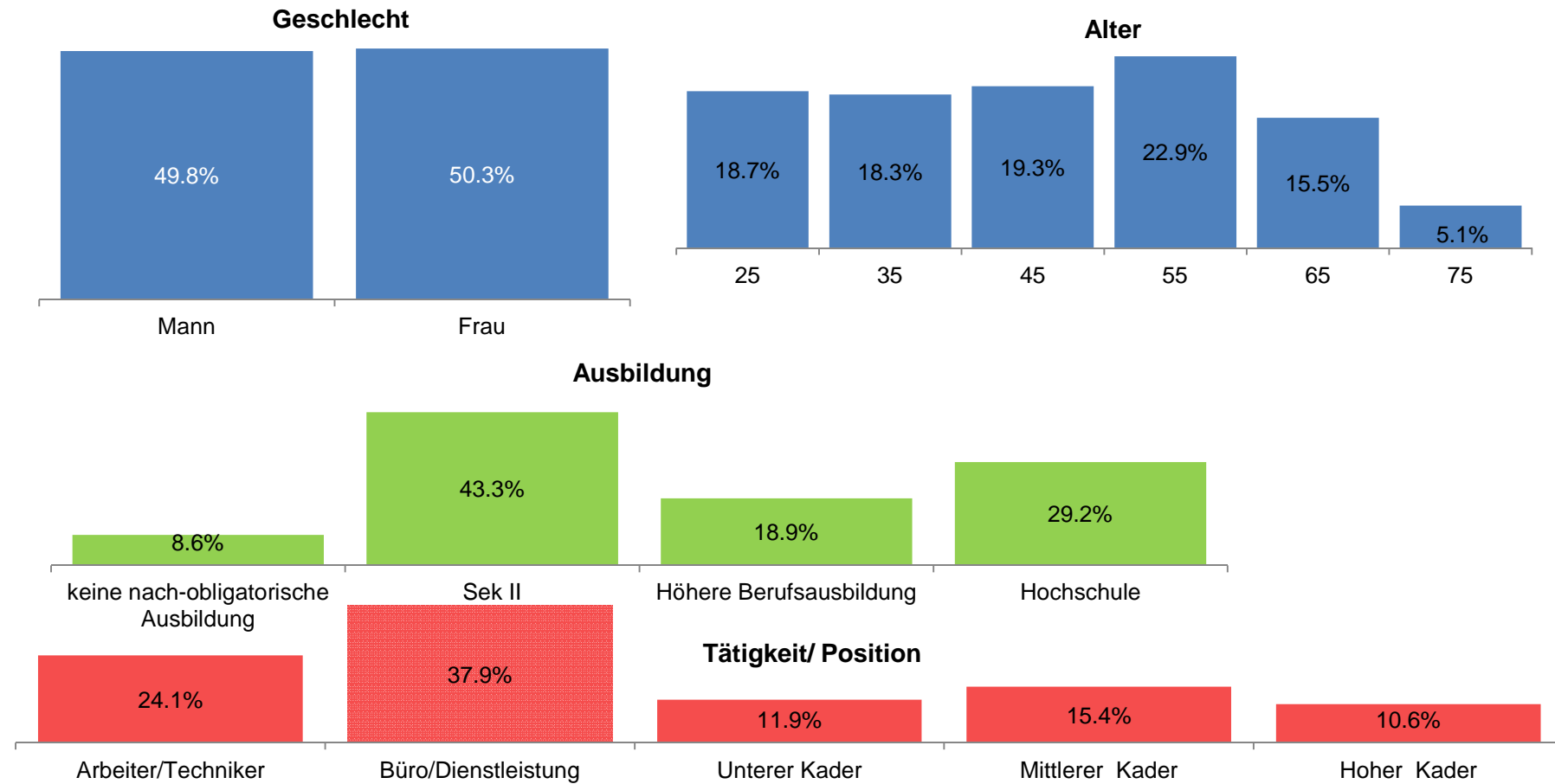
Normdurchsetzung II

- Normdurchsetzung durch individuelles Handeln infolge negativer Emotionen (intrinsische Normdurchsetzung)

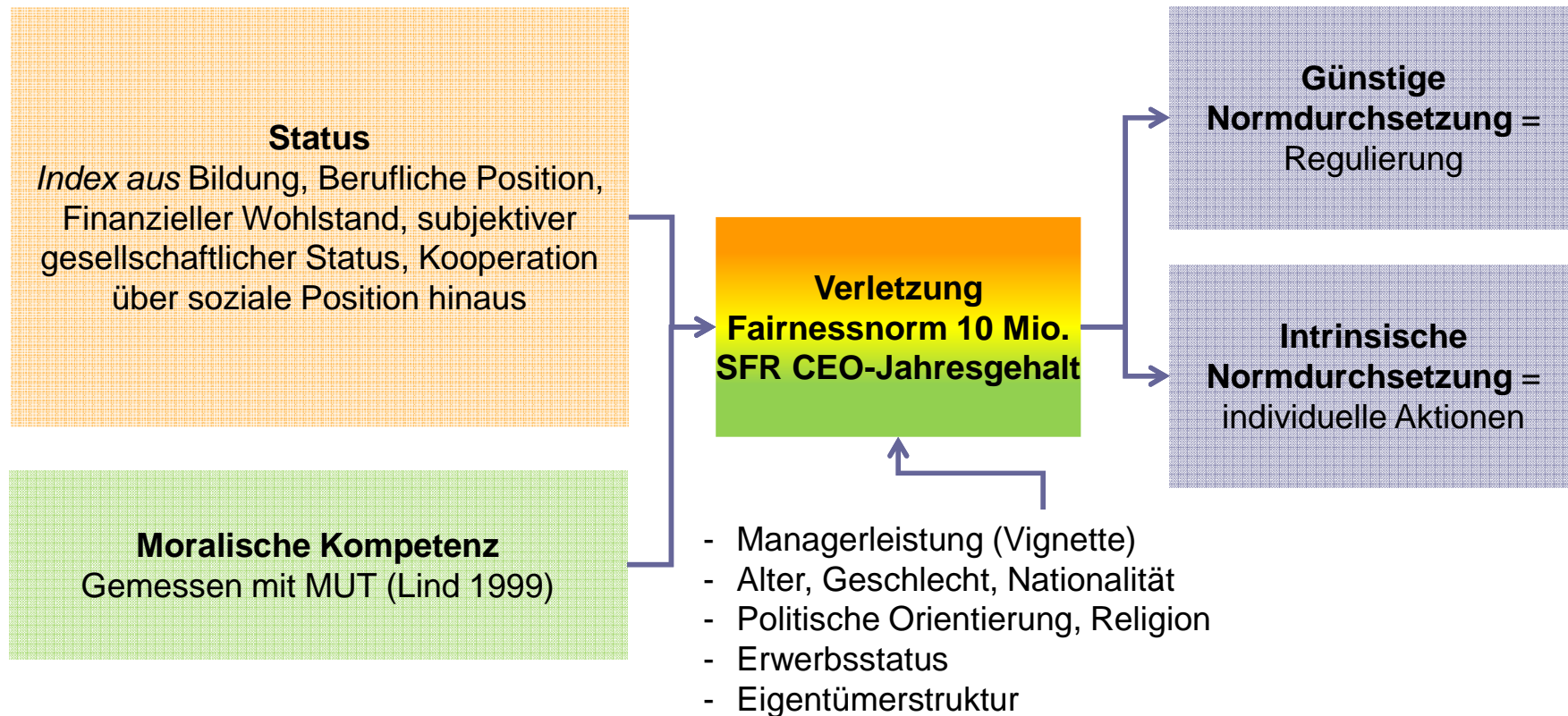
H5: Sozial tiefer gestellte Individuen nehmen teils hohe Kosten auf sich für die Normdurchsetzung, d.h. sie engagieren sich an individuellen Protestaktionen.

H6: Moralisch kompetente Individuen engagieren sich nicht an individuellen Protestaktionen.

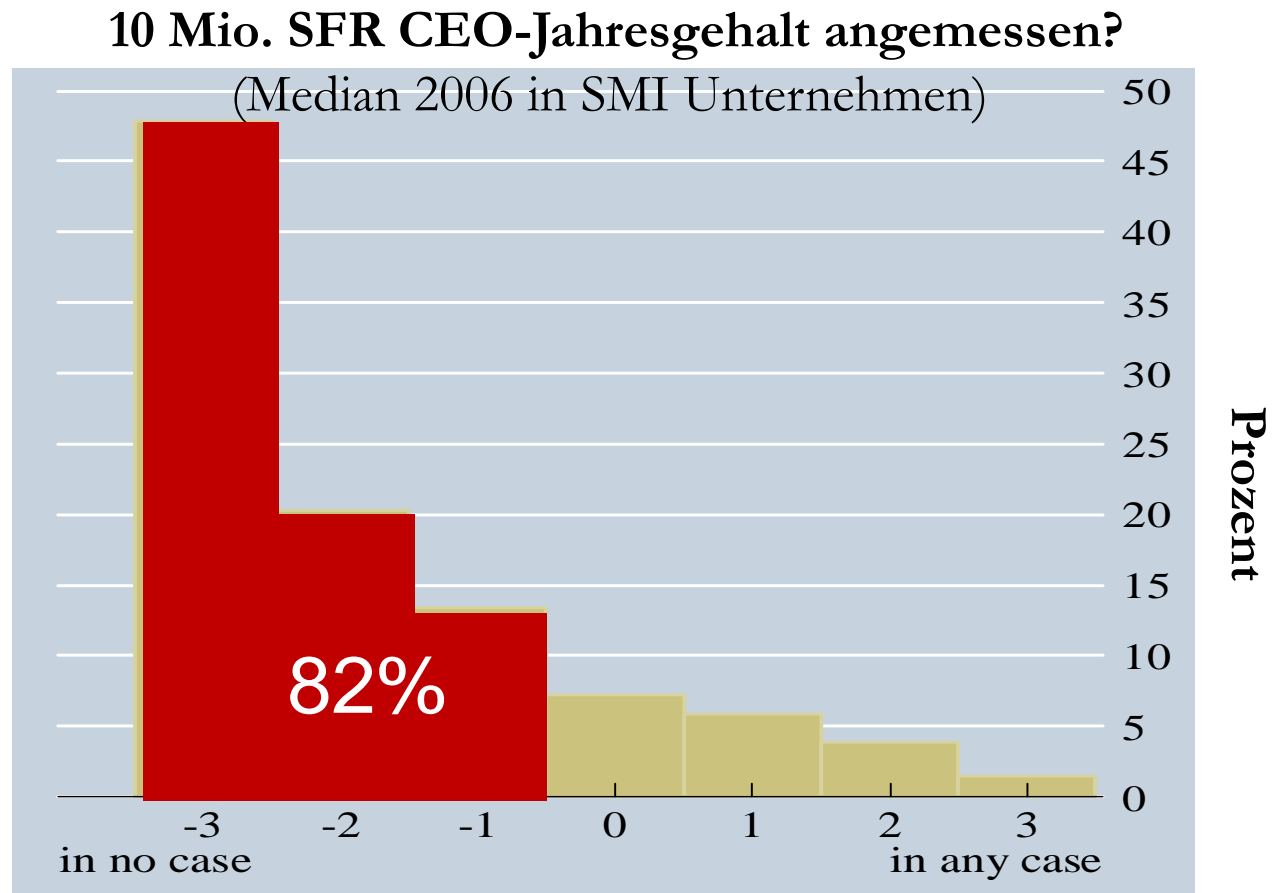
Die empirische Studie - Stichprobe



Empirisches Modell und Operationalisierungen



Verletzung der generellen Fairnessnorm I



Verletzung der generellen Fairnessnorm II

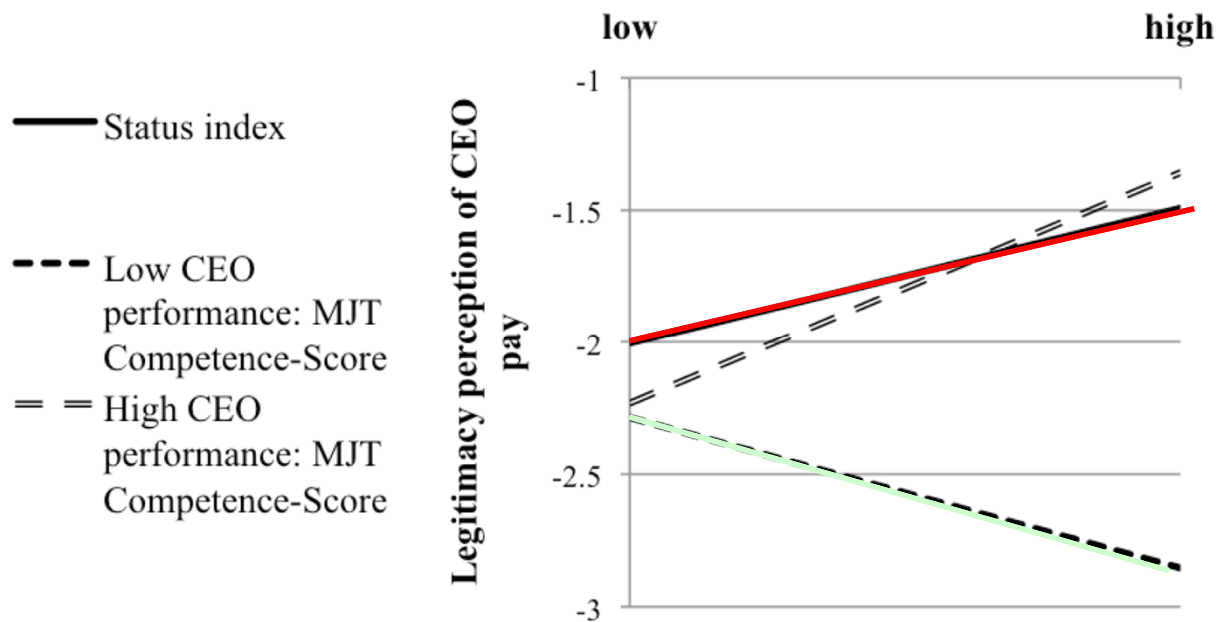
Table 3. Fairness beliefs of CEO pay dependent on CEO performance

Performance	Mean	Std.Dev.
	Fairness belief of CEO pay	Fairness belief of CEO pay
0 (=very low)	-2.52	0.87
1	-2.51	1.08
2	-2.08	1.32
3	-1.87	1.56
4	-1.83	1.49
5	-1.84	1.54
6	-1.60	1.57
7	-1.47	1.65
8 (=very high)	-1.09	1.97
Overall	-1.86	1.52

Scale: -3 (in no case), 3 (in any case)

Externalitäten und Normverletzung

Figure 3. Social deprivation and violation of the equity principle and perceived infringement of the fairness norm



Legend: Marginal effects calculated for low (Mean+1SD) and high (Mean-1SD) status respectively moral judgment competence according to the findings in Table 5, Model 2

Kostengünstige Normdurchsetzung I

TABLE 5
Determinants of Organized Collective Actions Aimed at Redistributing Rewards

Redistributing rewards	Model 1			Model 2			Model 3		
	Beta	t	p > t	Beta	t	p > t	Beta	t	p > t
Envy	.15	6.27	***	.05	1.80	†	.06	2.67	**
Dissatisfaction	.10	3.62	***	.02	.76		.01	.46	
Female	.11	5.68	***	.09	3.99	***	.07	3.37	***
Protestant (no religion)	.05	1.93	†	.05	1.79	†	.04	1.58	
Catholic (no religion)	.03	.62		.03	1.12		.03	.89	
Other religion (no religion)	.07	2.66	**	.06	2.79	**	.06	2.68	**
Age	.08	5.49	***	.13	6.02	***	.11	5.20	***
Swiss citizenship	-.02	-.74		-.03	-1.33		-.03	-1.29	
Political attitude	-.20	-11.86	***	-.18	-8.87	***	-.17	-8.08	***
(Federal) state (stock corporation)	.15	5.87	***	.12	5.07	***	.14	5.69	***
Private person (stock corporation)	.13	5.80	***	.11	4.44	***	.12	4.77	***
Partnership (stock corporation)	.02	.82		-.02	-.64		.00	.16	
Not applicable (stock corporation)	.05	3.62	***	.00	-.16		.02	.73	
Low education (high education)				.16	5.89	***			
Medium education (high education)				.13	5.39	***			
Blue-collar worker (top management)				.29	7.95	***			
White-collar worker (top management)				.23	6.08	***			
Low management (top management)				.10	3.46	***			
Middle management (top management)				.03	1.13	.			
No occupation (top management)				.19	6.83	***			
Financial wealth				-.03	-1.35				
Social status				-.10	-3.20	***			
Friends with higher social status				-.04	-1.76	†			
Status index							-.31	-12.80	***
Moral judgment competence (MJT)				-.01	-.34		-.01	-.53	
N observations		520			520			520	
R-squared		.1492			.2493			.2174	
F		32.54	***		28.21	***		35.27	***
Likelihood-ratio test					214.92	***		160.54	***

Legend: OLS regression; ***p < .001, **p < .01, *p < .05, †p < .10.

Kostengünstige Normdurchsetzung II

TABLE 6
Determinants of Organized Collective Actions Aimed at Restoring Equity

Restoring equity	Model 1			Model 2			Model 3		
	Beta	t	p > t	Beta	t	p > t	Beta	t	p > t
Envy	-.03	-1.14		.01	.21		.00	-.11	
Dissatisfaction	.02	1.03		.02	.87		.01	.20	
Female	-.03	-1.26		-.01	-.47		-.03	-1.20	
Protestant (no religion)	.01	.24		.01	.34		.01	.27	
Catholic (no religion)	-.03	-1.17		-.02	-.67		-.02	-.64	
Other religion (no religion)	.02	.84		.02	.76		.03	1.35	
Age	.07	3.27	***	.11	4.77	***	.08	3.38	***
Swiss citizenship	-.05	-2.11	*	-.05	-2.04	*	-.06	-2.77	**
Political attitude	.06	2.57	**	.06	2.68	**	.07	2.86	***
(Federal) state (stock corporation)	-.04	-1.40		-.02	-.74		-.02	-.62	
Private person (stock corporation)	.05	1.89	†	.05	1.67	†	.04	1.45	
Partnership (stock corporation)	-.02	-.81		-.01	-.28		-.01	-.50	
Not applicable (stock corporation)	.04	1.59		.07	2.48	**	.06	2.09	*
Low education (high education)				-.10	-3.32	***			
Medium education (high education)				.02	.68				
Blue-collar worker (top management)				.07	1.81	†			
White-collar worker (top management)				.08	1.85	†			
Low management (top management)				-.01	-.32				
Middle management (top management)				.07	2.31	*			
No occupation (top management)				.02	.71				
Financial wealth				-.01	-.31				
Social status				.00	.07				
Friends with higher social status				-.04	-1.61				
Status index							.03	.98	
Moral judgment competence (MJT)				.16	7.04	***	.16	6.84	***
N observations		520			520			520	
R-squared		.0232			.0621			.0476	
F		6.54	***		5.63	***		6.35	***
Likelihood-ratio test					214.92	***		160.54	***

Legend: OLS regression; ***p < .001, **p < .01, *p < .05, †p < .10.

Intrinsische Normdurchsetzung

TABLE 7
Determinants of Individual Actions

Punishment of norm infringers	Model 1			Model 2			Model 3		
	Beta	t	p > t	Beta	t	p > t	Beta	t	p > t
Envy	.01	.48	.	-.04	-.74		-.05	-1.84	†
Dissatisfaction	.12	5.02	***	.10	1.65	†	.14	5.26	***
Female	.01	.25		.04	.83		.01	.26	
Protestant (no religion)	-.09	-3.04	**	-.07	-1.06		-.04	-1.15	
Catholic (no religion)	-.13	-4.32	***	-.12	-1.90	†	-.09	-2.87	**
Other religion (no religion)	.05	2.10	*	.06	.99		.01	.25	
Age	.02	1.01		.05	.99		-.01	-.40	
Swiss citizenship	.09	4.36	***	.11	2.32	*	.11	4.97	***
Political attitude	-.03	-1.61		-.03	-.73		-.02	-.87	
(Federal) state (stock corporation)	.18	7.48	***	.18	3.32	**	.20	7.50	***
Private person (stock corporation)	.08	3.00	**	.08	1.42		.09	3.17	**
Partnership (stock corporation)	.00	-.18		.00	.08		.00	-.13	
Not applicable (stock corporation)	.07	2.97	**	.07	1.08		.07	2.54	*
Low education (high education)				-.08	-1.25				
Medium education (high education)				-.02	-.37				
Blue-collar worker (top management)				.13	1.48				
White-collar worker (top management)				.04	.51				
Low management (top management)				-.05	-.86				
Middle management (top management)				.00	-.03				
No occupation (top management)				.01	.21				
Financial wealth				-.08	-1.53				
Social status				-.01	-.12				
Friends with higher social status				-.02	-.39				
Status index							-.07	-2.79	**
Moral judgment competence (MJT)				-.10	-2.60	*	-.07	-3.26	***
N observations		520			520			520	
R-squared		.0807			.1206			.0683	
F		14.95	***		11.68	***		13.29	***
Likelihood-ratio test					214.92	***		160.54	***

Legend: OLS regression; ***p < .001, **p < .01, *p < .05, †p < .10.

Diskussion der empirischen Ergebnisse

- CEO Gehälter von mehr als 10 Mio. SFR werden von 82% der Befragten abgelehnt.
- Die Ablehnung ist eine Folge:
 - von sozialer Ungleichheit (objektive Statusunterschiede)
 - der Verletzung moralischer Prinzipien (Leistungsprinzip)
- Die Ablehnung führt zu einer Regulierungsnachfrage:
 - Nach Lohnumverteilung bei statusniedrigen Personen
 - Nach Leistungsgerechtigkeit bei moralisch kompetenten Personen
- Die Ablehnung motiviert sozial tiefer gestellte Personen, die Norm eigenhändig durchzusetzen (durch Boykotte, Tratsch, soziale Ächtung etc.)

Limitationen

- Messung von Verhaltensintentionen nicht gleich Verhalten
- Problem der sozialen Erwünschtheit bei Vignettenbefragungen
- Einige nicht überprüfte Hilfhypothesen



Abzocker-Initiative

Vasellas Masslosigkeit liefert keine neuen Argumente

Daniel Vasellas 72-Millionen-«Entschädigung» hat den Gegnern der «Abzocker»-Initiative einen schweren Schlag versetzt. Economiesuisse hat ein Glaubwürdigkeitsproblem, und die grossen Parteien geben der BDP den Vortritt.



«Ich habe überhaupt kein Verständnis für Herrn Vasella», sagte Economiesuisse-Präsident Rudolf Wehrli am Samstag. «Das macht einen sprachlos. Ich kann mir in keiner Weise vorstellen, wofür man so viel Geld benötigt», so der Chef des Wirtschaftsdachverbands weiter. «Die Dimensionen der Zahlung an Herrn Vasella überschreiten auch unsere Vorstellungskraft und schaden dem Ansehen der Wirtschaft in der Bevölkerung». liess sich Economiesuisse-Ge-

Gliederung der heutigen Vorlesung

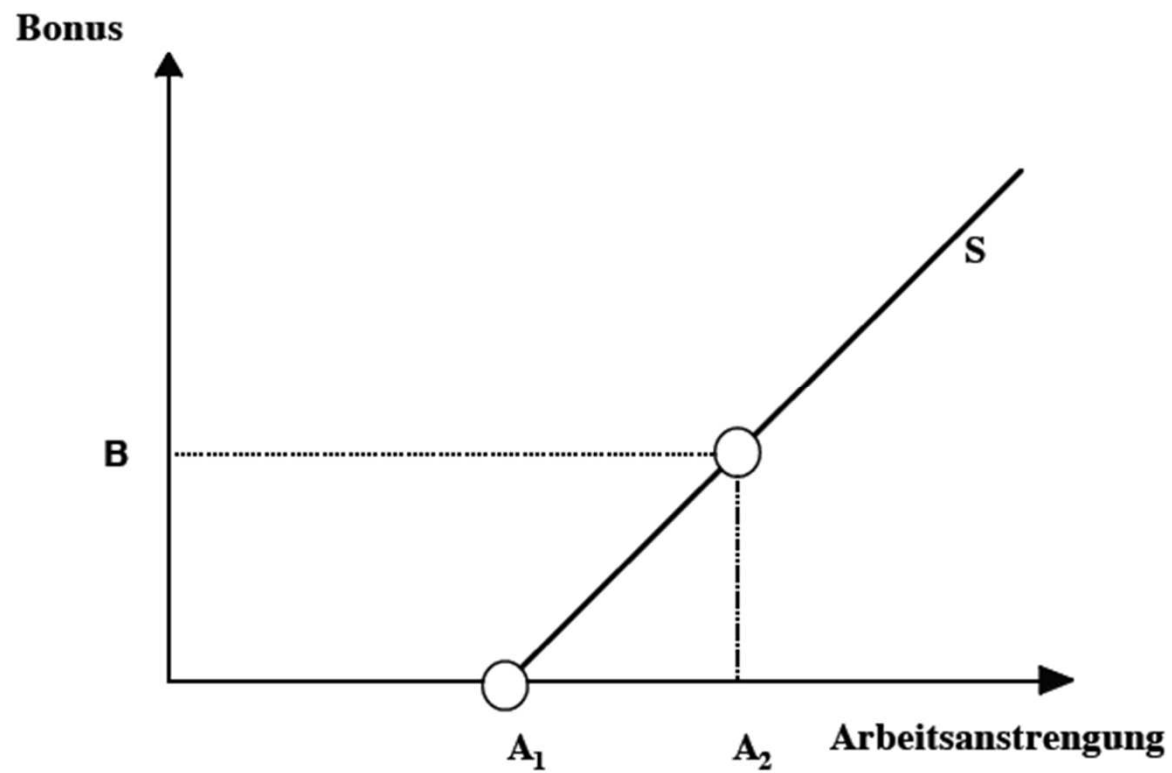
1. Politische Legitimation der Managergehälter: Die Markthypothese
2. Handelt es sich nicht doch um Masslosigkeit und Gier? Die Machthypothese
3. Die Minder-Initiative als «Klassenkampf»?
4. **Gründe warum ein utilitaristisches Nutzenmodell zu kurz greift.**
5. Und: Macht Geld denn überhaupt glücklich?

Standardökonomik

- Menschliches Verhalten kann durch den gezielten Einsatz von Belohnungen oder Sanktionen gesteuert werden
- Individuen erhöhen ihre Arbeitsanstrengung dann, wenn die Anreizsysteme die Entlohnung möglichst eng an die Leistung koppeln
- Monitoring oder Lohn möglichst kontingent an die Leistung binden

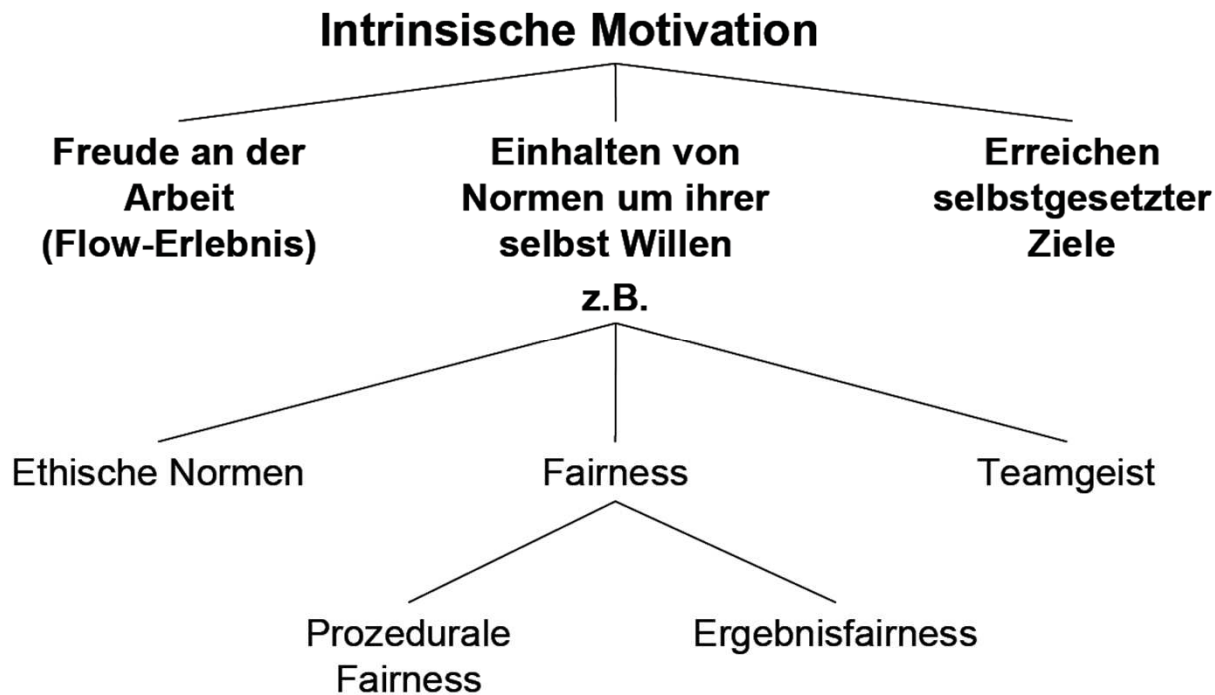


Standardökonomik



Psychologische Ökonomik

- Arbeit ist nicht immer ein negatives Gut

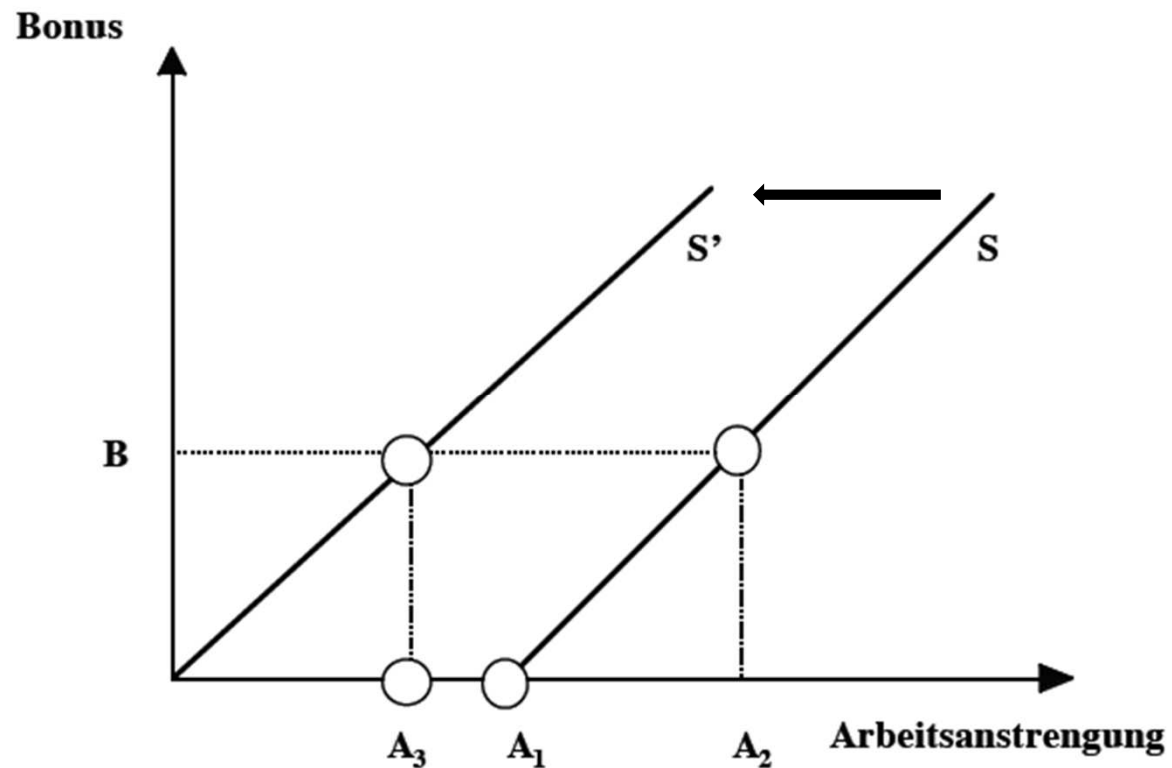


Bruno S. Frey

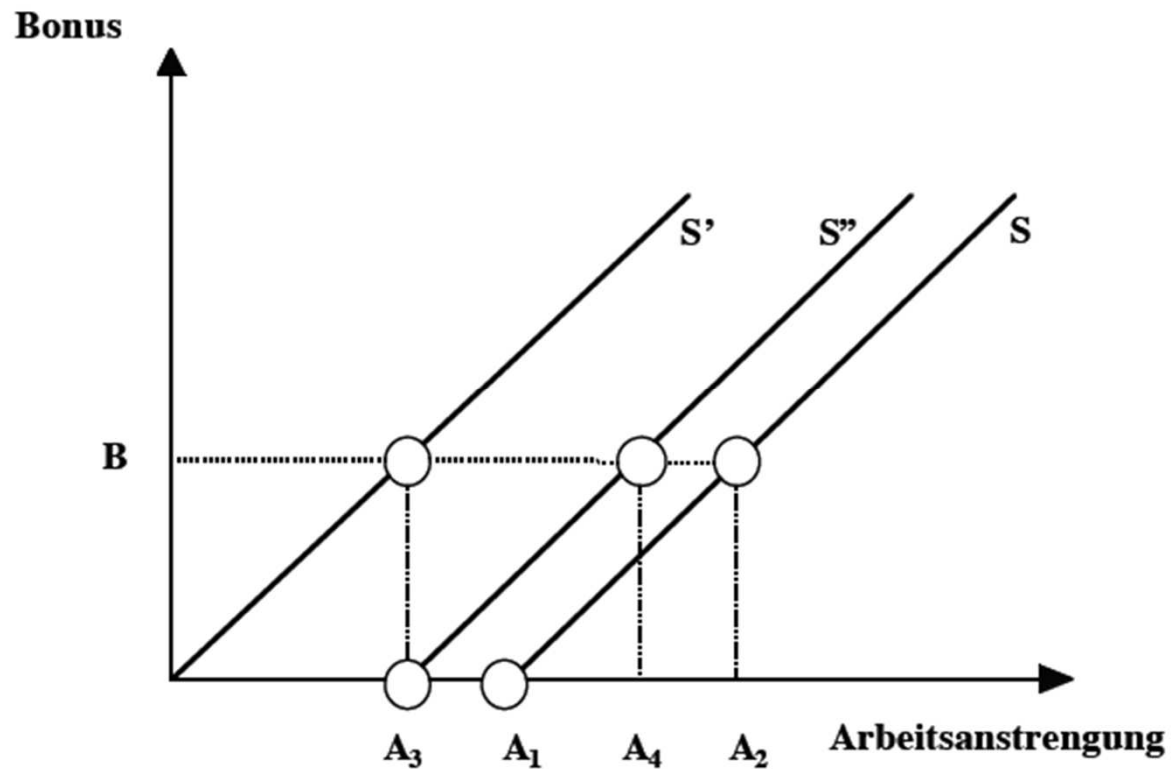


Margit Osterloh

Netto-Effekt zwischen Preis- und starkem Verdrängungseffekt



Netto-Effekt zwischen Preis- und schwachem Verdrängungseffekt



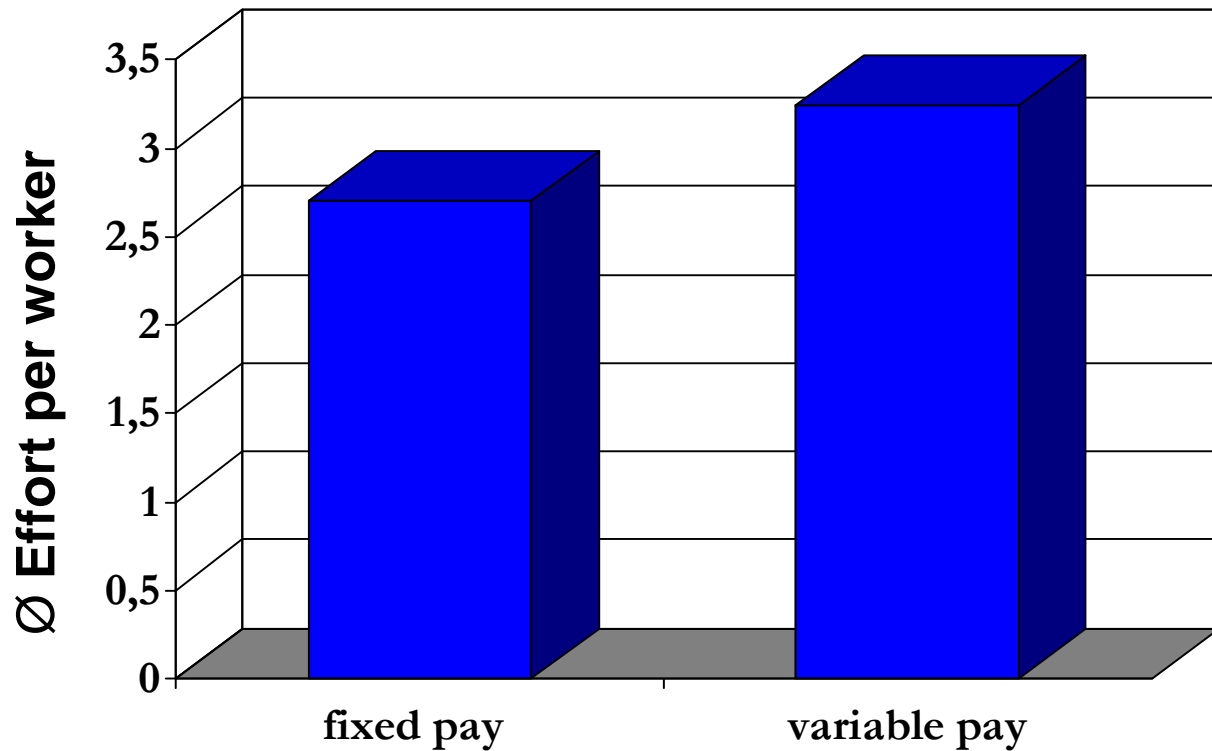
Was ist passiert? Eine alte jüdische Fabel

Eine Bande von Halunken kam jeden Tag vor das Haus eines alten Juden und beschimpfte ihn unflätig. Die Situation wurde für ihn immer unerträglicher.

Weil der Jude aber weise war, ging er auf eine ganz besondere Weise vor. Als die Halunken wieder vor seinem Haus erschienen, gab er jedem von ihnen für ihre Anstrengungen eine Gulden. Erfreut zogen sie ab. Am nächsten Tag kamen sie wieder, um ihn zu beschimpfen und erwarteten dafür wieder einen Gulden zu erhalten. Der Jude sagte aber, er könne sich nur je einen halben Gulden leisten. Die Halunken waren darüber etwas enttäuscht, nahmen das Geld aber entgegen, beschimpften ihn und zogen ab.

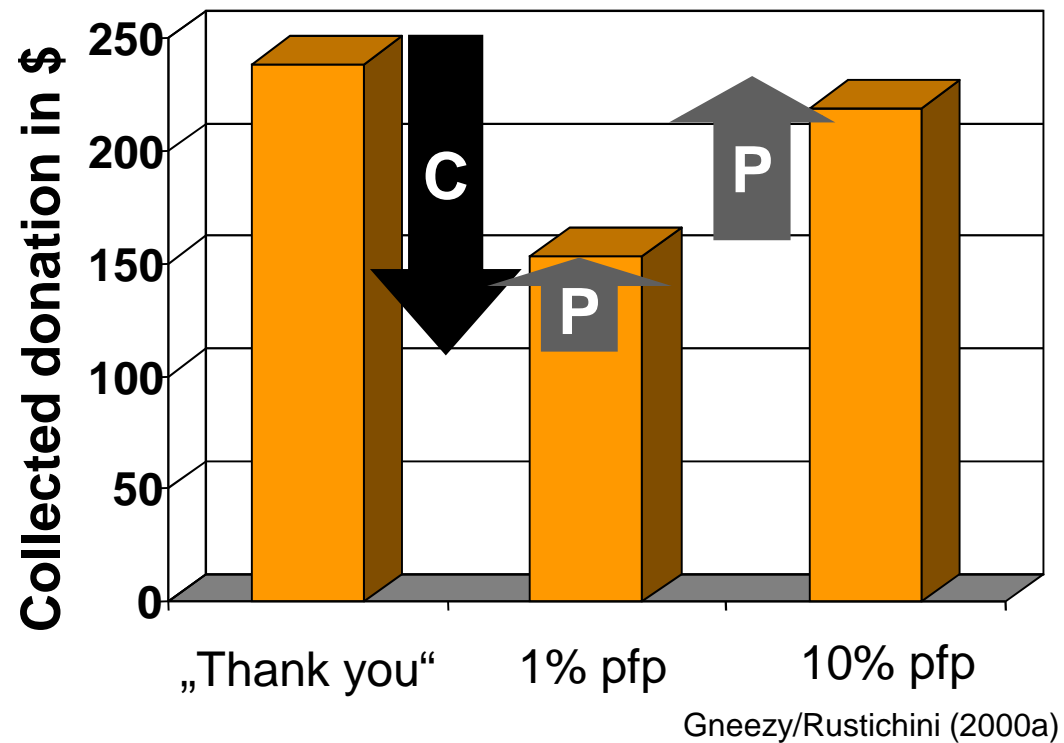
Am folgenden Tag kamen sie erneut. Der Alte beteuerte aber, er könne ihnen kein Geld mehr geben, weil er keines mehr hätte. Die Halunken waren empört und äußerten, dass sie sicherlich nicht bereit wären, ihn unentgeltlich zu beschimpfen. So zogen sie ab und der alte Jude wurde in Frieden gelassen.

Empirical Findings I: Autoglass Industry

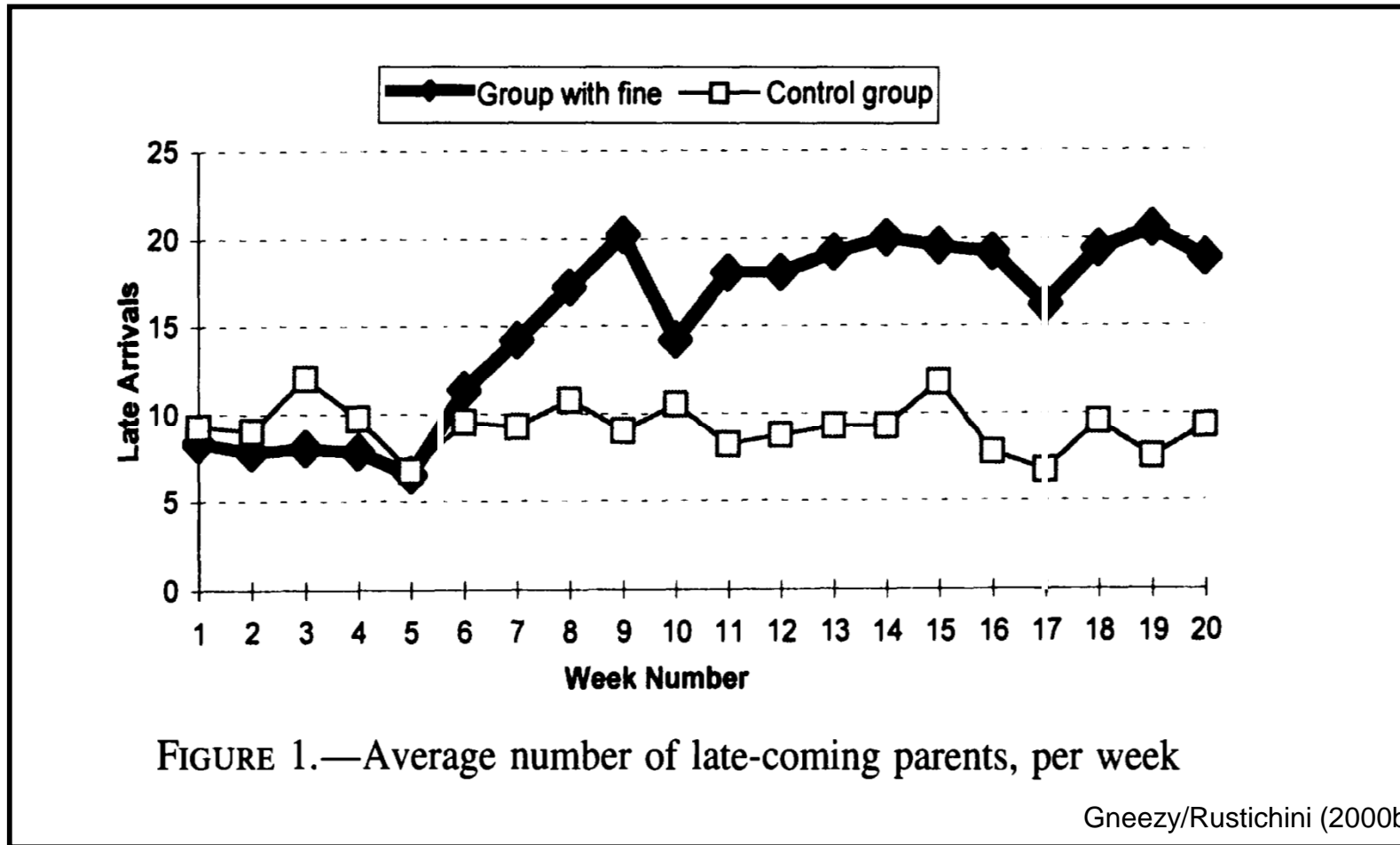


Lazear (2000)

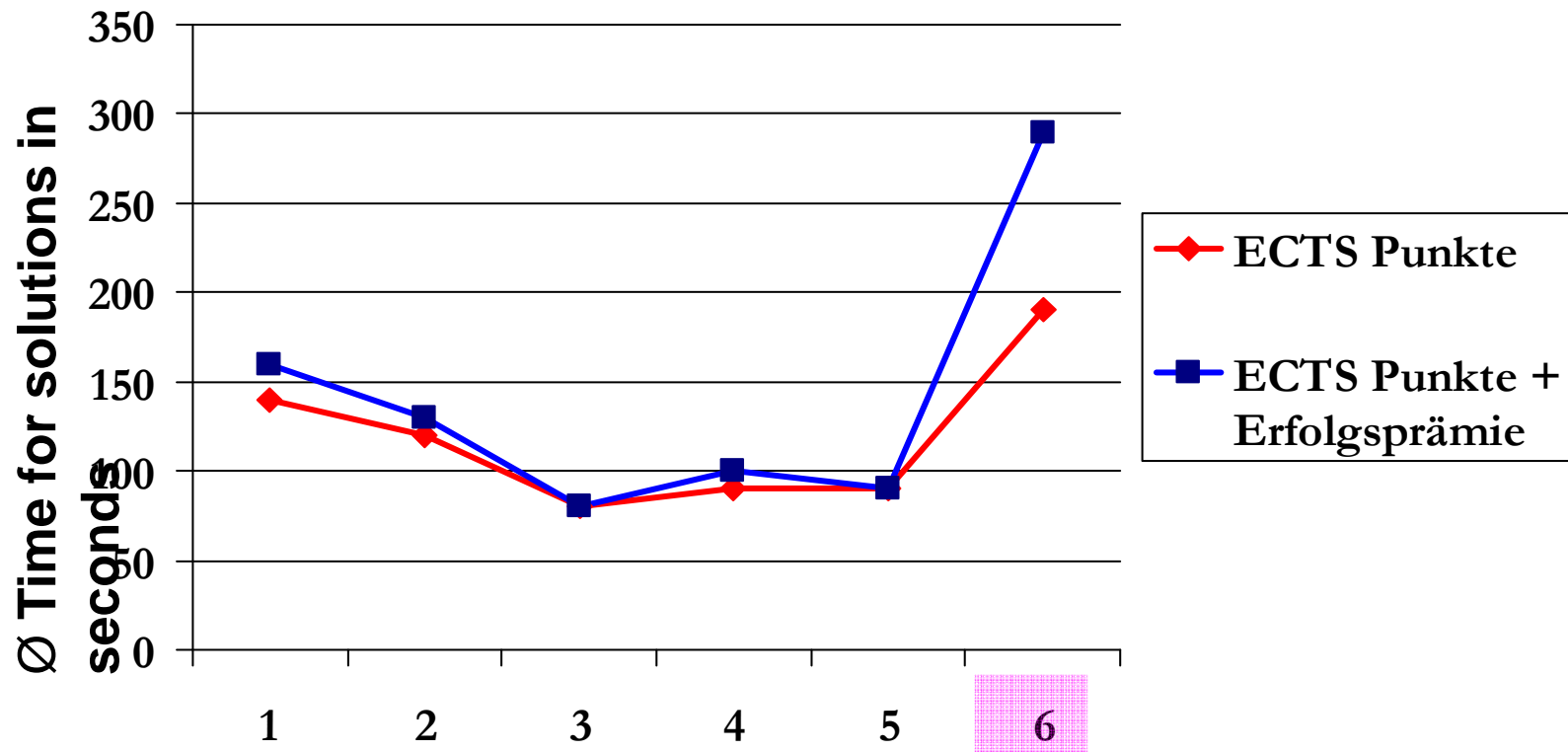
Empirical Findings II: Cancer Aid



Empirical Findings III: Pick up from Day Nursery



Empirical Findings IV: Creative Work



McGraw/McCullers (1979)

Variable PfP extends the time for solving creative tasks by 50%

Gliederung der heutigen Vorlesung

1. Politische Legitimation der Managergehälter: Die Markthypothese
2. Handelt es sich nicht doch um Masslosigkeit und Gier? Die Machthypothese
3. Die Minder-Initiative als «Klassenkampf»?
4. Gründe warum ein utilitaristisches Nutzenmodell zu kurz greift.
5. **Und: Macht Geld denn überhaupt glücklich?**

Was ist Glück und wovon hängt es ab?

- Gemäss Aristoteles hängt Glück davon ab, wie tugendhaft, nach einem normativen Standard gerichtet, eine Person ihr Leben führt und ob es ihr dabei gelingt, das eigene Potential so zu entfalten, dass sie in einen Zustand der Glückseligkeit oder seelischen Wohlbefindens versetzt wird.
- Der hedonistischen Perspektive entsprechend resultiert Glück aus der Suche nach Vergnügen und der Verminderung von Leid. Gängigere Begriffe für Glück dürften Lebensqualität, Wohlbefinden, Positiverfahrungen oder Zufriedenheit sein. Glück ist „(...) *the degree to which an individual judges the overall quality of his life favorably.*“
- Die Glücksforschung zeigt, dass der Konsum durch falsche Voraussagen oder Entscheidungen oft nicht zur erwarteten Zufriedenheit führt. Individuen unterschätzen den Erfahrungsnutzen aus der Befriedigung intrinsischer und überschätzen den aus der Erfüllung extrinsischer Wünsche.
- Die Bewertung ihres Verhaltens ist nicht nur vom erreichten Ziel abhängig, sondern auch von den Bedingungen und Prozessen auf dem Weg dahin. Dem Ergebnisnutzen gegenüber steht demzufolge der Prozessnutzen als wichtiger Faktor des menschlichen Wohlbefindens.

Easterlin, R.A., 2001. Income and Happiness: Towards a unified Theory. *The Economic Journal*, 111(7), 465-484.

Geld macht glücklich

- Geld ist ein wichtiger Aspekt im Leben. Es dient zur Befriedigung individueller Wünsche.

Table 1
Percent Distribution of Population by Happiness at Various Levels of Income, United States, 1994

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Total household income (1994 dollars)	Mean happiness rating*	Very happy	Pretty happy	Not too happy	(Number of cases)
All income groups	2.4	28	60	12	(2,627)
75,000 and over	2.8	44	49	6	(268)
50–74,999	2.6	36	58	7	(409)
40–49,999	2.4	31	59	10	(308)
30–39,999	2.5	31	61	8	(376)
20–29,999	2.3	27	61	12	(456)
10–19,999	2.1	21	64	15	(470)
Less than 10,000	1.8	16	62	23	(340)

Source: National Opinion Research Center (1999) Question 157. ‘Don’t know’ and ‘no answer’ responses are omitted.

* Based on score of ‘very happy’ = 4, ‘pretty happy’ = 2, ‘not too happy’ = 0.

Easterlin, R.A., 2001. Income and Happiness: Towards a unified Theory. *The Economic Journal*, 111(7), 465-484.

Doch nicht?

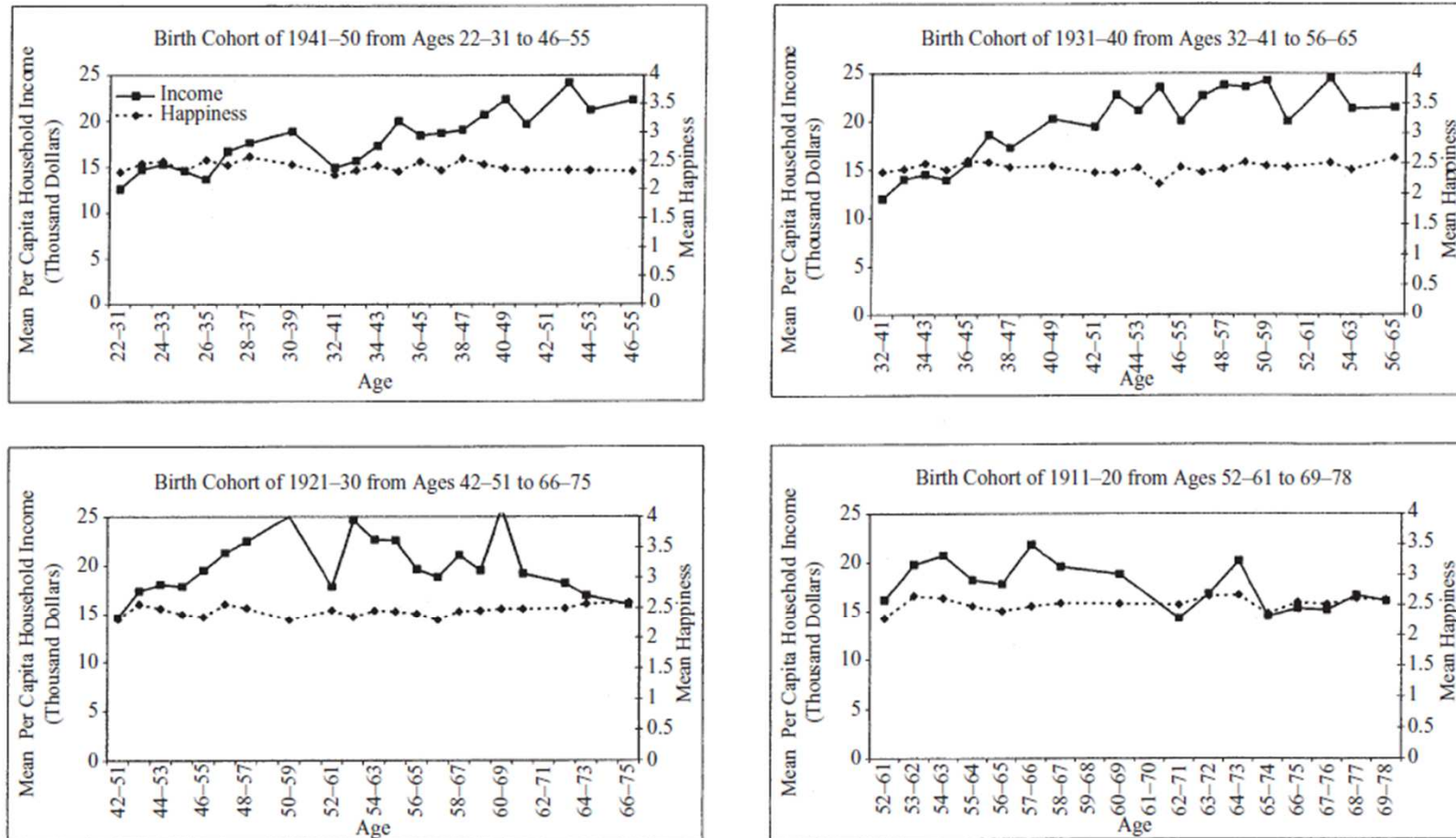


Fig. 1. *Happiness and Income over the Life Cycle*

Easterlin, R.A., 2001. Income and Happiness: Towards a unified Theory. *The Economic Journal*, 111(7), 465-484.

Aber man glaubt daran.

Table 2
*Past and Future Happiness Compared with Present Happiness, by Age,
 14 Countries, 1965*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Past versus present happiness			Future versus present happiness	
Age group	Number of observations	Number rating past lower	Mean difference, present minus past	Number rating future higher	Mean difference, future minus present
18–29	14	14	1.0	14	2.2
30–49	22	22	0.8	22	2.0
50+	14	12	0.6	13	1.3
65+	4	2	0.1	4	0.4

Easterlin, R.A., 2001. Income and Happiness: Towards a unified Theory. *The Economic Journal*, 111(7), 465-484.

Das Glückspardox

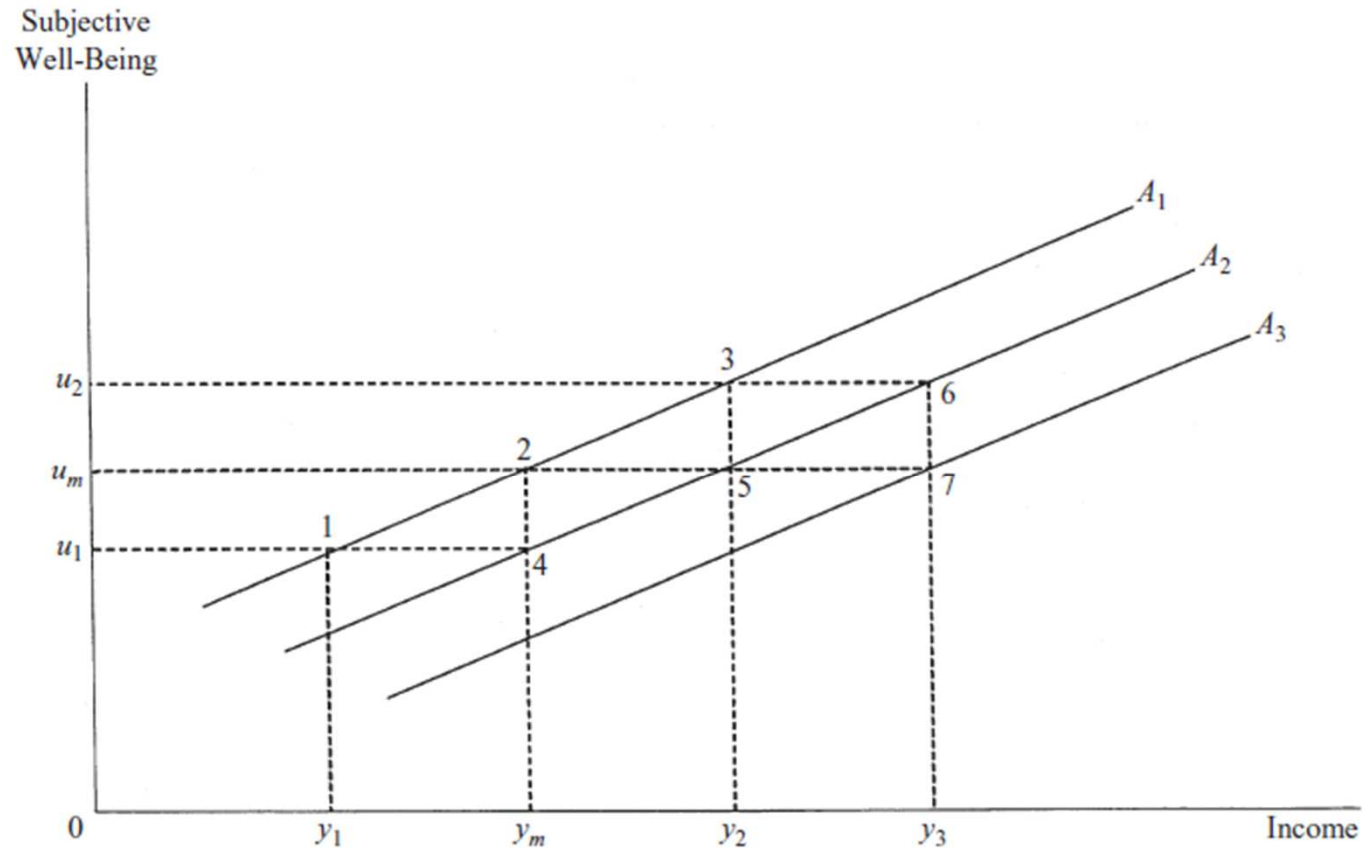


Fig. 2. *Subjective Well-Being (u) as a Function of Income (y) and Aspiration Level (A)*

Easterlin, R.A., 2001. Income and Happiness: Towards a unified Theory. *The Economic Journal*, 111(7), 465-484.

Was macht glücklich?

- Gesundheit
- Soziale Einbettung
- Arbeit (vs. Arbeitslosigkeit)
- Nicht Pendeln

- Ehe? – nur am Anfang
- Kinder? – (leider) nein

Literatur zur Markthese

- Benz, M., A. Stutzer. 2003. Was Erklärt Die Steigenden Managerlöhne? Die Unternehmung 57(1) 5-19. (PDF: Wahl 11)
- Doerig, H.-U., H.P. Stoehr. 2011. What Drives Compensation in Banking? M. Osterloh, K. Rost, eds. Der Anstieg Der Management-Vergütung: Markt Oder Macht? Nomos, 35-50. (PDF: Wahl 12)
- Kaplan, S.N. 2008. Are U.S. Ceos Overpaid? Academy of Management Perspectives 22(2) 5-20. (PDF: Wahl 13)
- Murphy, K.J., J. Zábajník. 2004. Ceo Pay and Appointments: A Market-Based Explanation for Recent Trends. American Economic Review (Proceedings) 94(2) 192-196. (PDF: Wahl 14)
- Osterloh, M., K. Rost. 2011. Introduction to the Special Issue “Der Anstieg Der Management-Vergütung: Markt Oder Macht?”. M. Osterloh, K. Rost, eds. Der Anstieg Der Management-Vergütung: Markt Oder Macht? Nomos, 1-17. (PDF: Wahl 15)

Literatur zur Machtthese

- Bebchuk, L., J. Fried. 2003. Executive Compensation as an Agency Problem. *Journal of Economic Perspectives* 17 71-92. (PDF: Wahl 16)
- Bebchuk, L., J. Fried, D. Walker. 2002. Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation. *University of Chicago Law Review* 69 751-846. (PDF: Wahl 17)
- Bebchuk, L., Y. Grinstein. 2005. The Growth of Executive Pay. *Oxford Review of Economic Policy* 21(2) 283-303. (PDF: Wahl 18)
- Bebchuk, L.A., J.M. Fried. 2005. Pay without Performance: Overview of the Issues. *Journal of Applied Corporate Finance* 17(4). (PDF: Wahl 19)
- Hengartner, L., W. Ruigrok. 2011. Pay for Power? M. Osterloh, K. Rost, eds. *Der Anstieg Der Management-Vergütung: Markt Oder Macht? Nomos*, 99-115. (PDF: Wahl 20)
- Tosi, H.L., S. Werner, J.P. Katz, L.R. Gomez-Mejia. 2000. How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of Ceo Pay Studies. *Journal of Management* 26(2) 301-339. (PDF: Wahl 21).
- Walsh, J.P. 2008. Ceo Compensation and the Responsibilities of the Business Scholar to Society. *Academy of Management Perspectives* 22(2) 26-33. (PDF: Wahl 22)

Literatur zum Crowding-out Effekt

- Easterlin, R.A., 2001. Income and Happiness: Towards a unified Theory. *The Economic Journal*, 111(7), 465-484. (PDF: Wahl 10.1)
- Frey, B.S. and Oberholzer-Gee, F., 1997. The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *American Economic Review*, 87(4), 746-755. (PDF: Wahl 9.1)
- Frey, B.S. and Neckermann, S., 2008. Awards - A View from Psychological Economics. *Journal of Psychology*, 216, 198-208. (PDF: Wahl 9.2)
- Gneezy, U. and Rustichini, A., 2000a. A fine is a price. *Journal of Legal Studies*, 29(1), 1-17. (PDF: Wahl 9.3)
- Gneezy, U. and Rustichini, A., 2000b. Pay enough or don't pay at all. *Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791-810. (PDF: Wahl 9.4)
- Lazear, E.P., 2000. Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 90(5), 1346-1361. (PDF: Wahl 9.5)
- Sliwka, D., 2003. Anreize, Motivationsverdrängung und Prinzipal-Agenten Theorie. *Die Betriebswirtschaft*, 63(3), 293-308. (PDF: Wahl 9.6)