

Zum Design eines fairen Gehaltssystems

Nach einer langen Zeit vornehmer Zurückhaltung drängte in den letzten drei Jahren das Thema der Vorstandsgehälter verstärkt in die Medien und damit in die Aufmerksamkeit der Gesellschaft. Einer der Auslöser war der Mannesmann-Prozess Anfang 2004, in dem es um millionenschwere Abfindungen ging. Es folgten Diskussionen über die Gehälter von Ackermann, Schrempp und Schumacher bis schließlich alle DAX-30 Firmen kritisch betrachtet wurden – zuletzt der Siemens-Vorstand mit seiner 30%igen Gehaltserhöhung. Es steht der Vorwurf der Maßlosigkeit im Raum, wenn an der Spitze eines Unternehmens zweistellige Zuwachsraten als markt-gerecht bezeichnet werden, während die Basis mit Gehaltserhöhungen auf dem Niveau der Inflationsrate zufrieden sein soll. Jenseits einer Neiddebatte lautet daher die zentrale Frage: Was ist das rechte Maß?

Auf der Suche nach einer Metrik

Die Strukturen heutiger Konzerne folgen einem hierarchischen System, das die Entlohnung seiner Angestellten zu einem großen Teil an die Hierarchiestufe koppelt. Die immer noch weit verbreitete Vorstellung von einer erfolgreichen Karriere korrespondiert mit einem Aufstieg in der Aufbauorganisation. Implizit wird angenommen, dass eine höhere Position mit einer höheren Leistung einhergeht. Unklar ist, wie stark die Leistung tatsächlich vom Durchschnitt abweicht und wie die Unterschiede transparent und möglichst gerecht in einem Gehaltssystem umgesetzt werden können. Eine Anfang November von der Anlagestiftung Ethos veröffentlichte Studie konnte keinen statistischen Zusammenhang zwischen Vergütung und Leistung bei Schweizer Top-Managern feststellen. Auch eine Studie von manager magazin (Heft 7/2006) kommt zu dem Ergebnis, dass die beachtlichen Gehaltserhöhungen der vergangenen Jahre kaum durch Leistung gerechtfertigt sind. Gerade Firmen wie DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Siemens, Allianz und Deutsche Telekom landen abgeschlagen im hinteren Teil des Rankings. Wie also kann eine Objektivierung dafür herbeigeführt werden, welcher Verdienst wirklich „verdient“ ist? Wohlgermerkt, die Rede ist hier von angestellten Managern, nicht von Unternehmern, die mit persönlichem Geld und Risiko eigene Ideen im eigenen Unternehmen verwirklichen.

In der Süddeutschen Zeitung vom 29.12.2001 wurde im Artikel [“Ein Club mit vielen Nullen - Das Kartell der Nehmer“](#) angeführt, dass bis vor zwei, drei Jahrzehnten ein ungeschriebenes Maß existierte: „Das Salär eines Spitzenmanagers sollte nicht höher sein als höchstens das Zwanzigfache des Jahreslohns eines Facharbeiters.“ Dieser Faktor wurde in der aktuellen Diskussion über Vorstandsgehälter jetzt wieder aufgegriffen. Dabei wird angenommen, dass der Faktor 20 wie er für Wirtschaftsunternehmen der 1960er und 70er Jahre galt, eher gerechtfertigt sei als die heutigen Unterschiede, die durchaus bis zum Faktor 200 gehen. In der Diskussion fehlt bislang eine Methode, solche Faktoren plausibel zu machen. Eine quantitativ verankerte und nachvollziehbare Begründung von Gehaltsunterschieden böte neue Anhaltspunkte, die für alle Beteiligten von Nutzen sein könnte. Sonst werden sich weiterhin zwei Seiten unversöhnlich gegenüberstehen: Die eine Seite glaubt, dass Spitzenkräfte nur mit diesen Gehältern zur Unternehmensführung zu motivieren seien und dass der globale Markt das aktuelle Gehaltsniveau rechtfertige. Die andere Seite fragt sich, wo bei der Besetzung von Vorstandsposten ein freier Markt existiert und warum in der Chefetage Motivation erst durch Geld erzeugt werden muss.

Solange diese Dissonanz ungelöst bleibt, wird Sand in den Abläufen knirschen und kein reibungslos funktionierendes Organisationssystem erreichbar sein. Die Demotivationskosten von Mitarbeitern, die sich ungerecht behandelt fühlen, sind eine Realität, die in die Unternehmensrechnung miteinzubeziehen ist. Echte oder empfundene Willkür führt unweigerlich zur Degeneration einer Unternehmenskultur, während faire und klar kommunizierte Regeln und Leitlinien diese positiv unterstützen können.

Ergebnisse aus der Spieltheorie

Fairnessmotive wurden in der experimentellen Wirtschaftsforschung mit Hilfe der Spieltheorie vielfach untersucht. Dabei gingen die wirtschaftstheoretischen Überlegungen davon aus, dass Menschen rational handeln, um ihren materiellen Nutzen zu maximieren, sozusagen als *homo oeconomicus* agieren. Dieses Modell war Mittelpunkt zahlreicher Spielvarianten, in denen es im übertragenen Sinne darum geht, einen Kuchen zu verteilen. Eines dieser Spiele, das die Spieltheoretiker bereits seit vielen Jahren beschäftigt, heißt „Ultimatum“. Es wurde in zahlreichen Varianten durchgeführt, wobei die Grundidee immer dieselbe ist: Ein Geldbetrag soll unter zwei Personen aufgeteilt werden. Spieler A macht Spieler B ein Angebot, wie viel er ihm von diesem Betrag abgeben will. Spieler B kann das Angebot annehmen oder ablehnen. Wenn Spieler B zustimmt, wird das Geld dem Vorschlag gemäß aufgeteilt. Lehnt er jedoch ab, so gehen beide leer aus. Die Regeln sehen vor, dass die Personen nicht miteinander kommunizieren, also auch nicht verhandeln können. Der Geldbetrag verschwindet, wenn er nicht im ersten Versuch aufgeteilt wird. In der klassischen Variante hat das Spiel nur eine Runde, es wird nicht wiederholt. Die meisten Anbieter schlagen eine Aufteilung im Verhältnis 50:50 oder 60:40 vor. Durchschnittlich werden die Geldbeträge im Bereich von 60:40 aufgeteilt. Angebote unter 30% werden in der Regel von Spieler B abgelehnt und Spieler A ahnen offenbar, dass ihre Vorteilsnahme höchstwahrscheinlich bestraft würde. Die Gier, sich unverhältnismäßig am Kuchen zu bedienen, kann also durch die Angst vor dem eigenen Verlust reguliert werden. Diese Erkenntnis ist essentiell wichtig, wenn es um die Förderung von Fairness geht. Gemäß der Theorie eines *homo oeconomicus* hätte Spieler B auch noch den kleinsten Betrag akzeptieren müssen, da jeder angebotene Betrag mehr ist als nichts. Er verzichtet aber auf eigene Kosten, da ihm neben Eigennutz offenbar die Gerechtigkeit etwas wert ist. Fehlt die Möglichkeit der Sanktionierung, wie dies in der Variante Diktatorspiel untersucht wurde, verschlechtert sich generell das Angebot für Spieler B; dennoch schlagen immer noch ein Viertel der Spieler A eine 50:50 Aufteilung vor, obwohl sie die Situation völlig zu ihren Gunsten ausnutzen könnten. Das Modell des rein rational und eigennützig handelnden Menschen wurde so falsifiziert, der *homo oeconomicus* zu Grabe getragen.

Quantifizierung von Fairness

Der Miterfinder des Ultimatumspiels Professor Werner Güth, heute Direktor des Max Planck Instituts für ökonomische Systemforschung in Jena, und weitere Autoren haben in zahlreichen Studien die Ergebnisse erfasst und statistisch ausgewertet.

Autoren, Erscheinungsjahr	Durchschnittliche Aufteilung
Güth, Schmittberger, Schwarze (1982) ¹	67:33
Güth, Tietz (1986) ²	65:35
Forsythe, Horowitz, Savin, Sefton (1994) ³	54:46

Tabelle 1: Verschiedene Studien zum Ultimatum-Spiel

Die experimentellen Ergebnisse der in Tabelle 1 aufgelisteten Studien liegen im Mittel nahe am Verhältnis 62:38, was einem Faktor von 1,6 entspricht. Dieser Faktor wird der Goldene Schnitt (oder auch Fibonacci-Verhältnis) genannt. Er ist in der Natur mannigfaltig anzutreffen, z.B. bei der Reihung von Wachstumsebenen bei Sonnenblumenkernen und Kiefernzapfen sowie beim Aufbau von Schneckengehäusen. Der Mensch empfindet Räume, die nach dem Goldenen Schnitt dimensioniert sind, als harmonisch, und so wurde er schon früh in Malerei und Architektur angewendet.

¹ An experimental analysis of ultimatum bargaining, *Journal of Economic Behavior and Organization* 3(4), 367–388.

² Auctioning ultimatum bargaining positions - How to act if rational decisions are unacceptable?, *Current Issues in West German Decision Research*, (Hrsg. R.W. Scholz), Frankfurt/Bern/New York: P. Lang Publisher, 173-185

³ Fairness in Simple Bargaining Experiments, *Games and Economic Behavior*, 6, 347-369.

Ohne die Ergebnisse des Ultimatumspiels zu kennen, könnte man argumentieren, dass ein Maß aus der Natur, das der Mensch von alters her kennt, am ehesten als „wohl-proportioniert“ und daher als gerechtfertigt akzeptiert werden könnte. Im Ultimatumspiel markiert dieser Faktor scheinbar die „natürliche“ Grenze, an der eine Ungleichbehandlung, die nicht sachlich begründbar ist, nicht mehr akzeptiert wird.

Eine Umsetzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die berufliche Praxis findet auch nach 25 Jahren nur vereinzelt statt. Dabei hat Deutschland gute Voraussetzungen: Neben Werner Güth bekleiden Klaus Schmidt (München) und Axel Ockenfels (Köln) anerkannte Lehrstühle für Wirtschaftswissenschaft mit dem entsprechenden Know-how. Das Hindernis liegt zum einen an dem mäßigen Bekanntheitsgrad der Spieltheorie unter Wirtschaftsvertretern und zum anderen sieht man sich mit dem Vorwurf konfrontiert, isolierte Nullsummenspiele im Labor seien mit den komplexen Situationen des Berufsalltags nicht vergleichbar. Die Ausgangssituation im Ultimatumspiel lässt offen, woher der aufzuteilende Kuchen kommt. Jedoch fällt außerhalb biblischer Legenden Manna nicht vom Himmel, so dass der Kuchen erst gebacken werden muss bevor er verteilt werden kann. Aber wem wird diese Anstrengung in einem Unternehmen zugeschrieben? Eine Leistungsmessung und die individuelle Zuordnung von Ergebnissen bleiben trotz vielfältiger Bemühungen bei komplex vernetzten, wissensintensiven Tätigkeiten eher eine Schätzung als eine objektivierte Messung. Somit kommt es bei einer Bewertung wieder vorwiegend zu subjektiven Interpretationen und damit der Gefahr von Willkür. Objektiv messbare Kriterien wie Umsatz und Gewinn sind selten auf Einzelleistungen zurückzuführen und immer von Markt und Kunden abhängig. Daher handelt es sich um eine Gemeinschaftsleistung, die vom gesamten Unternehmen erwirtschaftet wird. Wenn bei der Verteilung der Gemeinschaftsleistung Fairness ein starkes Motiv für die Verteilung des Erwirtschafteten sein soll, dann sind die Erkenntnisse des Ultimatumspiels relevant und haben betriebswirtschaftliche Signifikanz. Das Reaktionsspektrum eines Angestellten auf unfaire Behandlung reicht vom Stellenwechsel über innere Kündigung bis hin zur Erkrankung. Bei einem schwachen Arbeitsmarkt ist die Option des Stellenwechsels allerdings eingeschränkt. Die alljährlichen Ergebnisse der Gallup-Studien zeigen es deutlich: In Deutschland sind bereits 19% der Arbeitnehmer im Zustand der inneren Kündigung. Dies ist mit dem Ablehnen des Angebots durch Spieler B zu vergleichen, mit der Folge, dass beide Seiten verlieren, wenn auch nicht gänzlich leer ausgehen. Die Demotivationskosten werden in keiner Bilanz ausgewiesen, d.h. sie werden betriebswirtschaftlich nicht aufgeschlüsselt. Dennoch ist der Schaden groß und damit die Herausforderung, das verprellte Potenzial in Zukunft wieder besser ins Spiel zu bringen.

Design von Gehaltssystemen

Gehen wir davon aus, dass in einer Firma sowohl gute Führung als auch gutes Fachpersonal für den Erfolg verantwortlich sind. Höhere Gehälter werden in der Regel über die Hierarchiestufe in der Organisation gerechtfertigt, die mit einem größeren Einfluss- und Verantwortungsbereich einhergeht. Andere messbare Kriterien wie Zeitaufwand oder IQ werden nicht weiter betrachtet, da deren Unterschiede lediglich im Prozentbereich liegen, hier jedoch Faktoren zwischen Gehältern diskutiert werden.

Aufgrund der Interpretation der Ergebnisse des Ultimatumspiels wird nachfolgend der Goldene Schnitt (mit dem Symbol Φ [PHI] gekennzeichnet) als Gestaltungsfaktor eines Gehaltssystems herangezogen: $\Phi = 1,62$ (genau: $0,5 \cdot [1+\sqrt{5}]$) sei der Gehaltfaktor zwischen zwei Hierarchiestufen. Wenn Φ der geeignete Faktor zwischen zwei Hierarchiestufen ist, lässt sich errechnen, wie viele Hierarchiestufen den eingangs zitierten Faktor 20 erlauben: Es sind sechs bis sieben Stufen (genauer 6,37). Auch die Zahl 7 hat eine natürliche Prominenz im Leben des Menschen. Als Millersche Zahl wird die sieben seit 1956 in der Kognitionspsychologie als Gedächtnisspanne des Menschen angenommen. Für die Koordinierungsaufgabe eines Projektleiters wird häufig die Teamgröße 7 als optimal angesehen, womit ein Bezug von der Gedächtnisspanne zur Führungsspanne hergestellt werden kann. Angenommen, ein Unternehmen hätte 7 Hierarchiestufen

und jede Stufe würde 7 der jeweils nächsten betreuen, d.h. es wird durchgängig die Führungsspanne von 7 verwirklicht. Somit würde jede Führungsebene ein Team von 7 Mitarbeitern betreuen, so dass in diesem Unternehmen $7^7 = 823.543$ Mitarbeiter an der Basis arbeiten. Das ist bereits weit mehr als in den größten Konzernen der Welt, wenn man von der Ausnahme WalMart absieht. Mit einer Hierarchiestufe weniger beträgt die Verantwortungsspanne immerhin noch 137.257 Mitarbeiter. Die Verantwortungsspanne ergibt sich aus der Summe der in der Hierarchie untergeordneten Mitarbeiter. Der Faktor zwischen oberster und unterster Hierarchiestufe gemäß dem Goldenen Schnitt beträgt bei 6 Ebenen $1,62^6 = 17,94$ bei 7 Ebenen $1,62^7 = 29,03$.

<i>Hierarchiestufe</i>	<i>Anzahl pro Stufe</i>	<i>Verantwortungsspanne</i>	<i>Gehaltsfaktor Φ^i</i>	<i>Jahresgehalt JG_i</i>
7: CEO	1	960.800	29,03	1054 T€
6: Vorstandsmitglied	7	137.257	17,94	651 T€
5: Bereichsleiter	49	19.608	11,09	402 T€
4: Hauptabteilungsleiter	343	2801	6,85	248 T€
3: Abteilungsleiter	2401	400	4,24	153 T€
2: Teamleiter	16.807	57	2,62	94 T€
1: Projektleiter	117.649	8	1,62	58 T€
0: Mitarbeiter	823.543	1		36 T€

Tabelle 2: Mitarbeiter- und Gehalts-Geometrie eines hierarchischen Großkonzerns

Gleichzeitig lässt sich eine Formel aufstellen, die das Gehalt der verschiedenen Hierarchiestufen ausdrückt. Als Ausgangsvariable wird der Durchschnittsverdienst der untersten Ebene gesetzt. In der Tabelle wurde ein Durchschnittsverdienst JG_0 von 36.000 € verwendet, um die anderen Jahresgehälter daraus abzuleiten:

$$JG_i = JG_0 \cdot \Phi^i, i \in \{0, 1, 2, \dots, n\}$$

Die Benennung der Hierarchiestufen i wird in den Unternehmen unterschiedlich verwendet und ist daher in Tabelle 2 nur exemplarisch zu sehen. Wenn die Mitarbeiterbasis aus Fachleuten besteht, die im Mittel 58.000 € verdienen, entfällt eine Hierarchiestufe. In einer solchen Organisation dürfte es aber auch insgesamt eine Hierarchiestufe weniger geben, so dass der CEO auch dort gehaltlich der Hierarchieebene 7 entspricht. Für eine Differenzierung oder leistungsorientierte Entlohnung kann die Bandbreite zwischen den ausgewiesenen Stufen jeweils nach oben und unten genutzt werden. So würden sich ein „starker“ Teamleiter und ein „schwacher“ Abteilungsleiter auf einem ähnlichen Gehaltsniveau im Bereich 124.000 € treffen.

Die Verankerung der Tabelle durch die Ausgangsvariable JG_0 wird länderspezifisch gestaltet, so dass das Gehaltssystem in sich stimmig ist und nicht je nach Hierarchieebene die Gehälter einmal mit China und ein anderes Mal mit den USA verglichen werden. Hier wurde JG_0 so gewählt, dass das Durchschnittseinkommen in der gesamten Firma etwas über 40.000 € liegt und damit dem durchschnittlichen Einkommen von Vollzeit-Angestellten in Deutschland im Jahr 2005 entspricht. Die derzeitigen CEO-Gehälter der großen DAX-30 Firmen in Deutschland liegen augenfällig über dem hier konstruierten Jahresgehalt von ca. 1 Mio. € – aber das war ja auch der Anlass der Diskussion. Dass es trotz Globalisierung und internationalem Wettbewerb auch Alternativen gibt, zeigt ein Blick nach Japan. Ein Vorstandsmitglied bei Toyota verdient im Schnitt 260.000 €⁴. Toyota ist ein globales Unternehmen mit weltweit 280.000 Mitarbeitern und hat zuletzt einen beachtlichen Konzerngewinn von ca. 11 Milliarden Dollar verzeichnet. Im Vergleich zu den DAX-30 Firmen in Deutschland ist das ein Spitzenplatz bei den Unternehmensgewinnen.

⁴ Aussage des ehemaligen BMW-Chefvolkswirt Helmut Becker im Gespräch mit manager-magazin.de (20.7.2005)

Ein wichtiger Aspekt wurde hier nicht behandelt: es bleibt die Frage, ob es überhaupt sinnvoll ist, Gehälter und Karriere mit den Hierarchiestufen zu verbinden. Karriere kann auch als die erfolgreiche Verwirklichung individueller Talente definiert werden, entkoppelt von Status und Salär. Immer wieder wird über Fachlaufbahnen und so genannte Expertenkarrieren ohne Personalverantwortung gesprochen, jedoch sind entsprechende Beispiele derzeit noch überraschend selten anzutreffen. Der Trend zur Wissensgesellschaft wird dazu führen, dass die Masse der Mitarbeiter aus Wissensarbeitern mit ausgezeichneter Bildung und großem Potenzial besteht. Bereits der Wissensarbeiter an der Basis wird ein Experte sein, dessen Ersetzbarkeit mit der eines Industriearbeiters nicht vergleichbar ist. Die Austauschbarkeit von Fachkräften als Wissensträger wird zukünftig weniger leicht möglich sein, als der Austausch von Koordinatoren und Controllern. Kritiker wie Lars Kolind – Autor des 2006 erschienenen Buches *The Second Cycle* – gehen sogar davon aus, dass die hierarchische Organisation als Relikt der Industriegesellschaft nach 100 Jahren ausgedient hat. Die Zukunft gehört dem Wissenszeitalter, an dessen Schwelle wir stehen. Ein Blick durch den Türspalt lässt vermuten, dass dann – durch Internettechnologien gestützt – selbstorganisierte, stark vernetzte Systeme an Stelle von Hierarchien treten und die Frage nach der Verteilung von Gewinnen erneut gestellt werden muss.