

Die Rolle von Transparenz in Entlohnungsanreizen

eine empirische Studie

Stefan Häni

Kirchhalde 27

8592 Uttwil

stefanhaeni@gmail.com

Matrikelnr.: 06 607 857

Masterarbeit an der

Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-,

Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)

Referent: Prof. Dr. Uwe Sunde

Eingereicht am 21. Mai 2013



Universität St.Gallen

Abstract

Diese Arbeit untersucht mit Hilfe einer empirischen Fallstudie die Rolle von Transparenz in Entlohnungsanreizen. Dazu wird die, vielfach in öffentlichen und politischen Diskussionen auftretende, Forderung nach mehr Transparenz in den Finanzmärkten in Bezug auf die Arbeitsmärkte kritisch untersucht. Aktuelle verhaltensökonomische Konzepte bilden die theoretische Grundlage für die Fallstudie. Diese besteht aus sechs verschiedenen Fragebögen, aus denen unterschiedliche Kontrollgruppen hervorgehen. Die Auswertung der empirischen Daten von 267 Personen zeigt, dass der durchschnittliche Proband bei simulierter Transparenz im Arbeitsmarkt bereit ist, einem Angestellten einen Lohn zu bezahlen, der um 15 Prozent über dem Durchschnittslohn im Markt liegt. Ein Zusammenhang zwischen Transparenz und steigendem Lohnniveau wird nachgewiesen.

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT	2
INHALTSVERZEICHNIS	3
TABELLENVERZEICHNIS	4
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	5
1. EINLEITUNG	6
1.1 PROBLEMSTELLUNG	6
1.2 FORSCHUNGSFRAGE UND ZIELSETZUNG.....	6
1.3 AUFBAU DER ARBEIT	7
2. WISSENSCHAFTLICHER DISKURS ZUM THEMA	8
2.1 EINFÜHRUNG.....	8
2.2 KONZEPTE DER VERHALTENSÖKONOMIE.....	9
3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	12
3.1 METHODIK.....	12
3.2 FRAGEBÖGEN	13
3.3 DATENERHEBUNG.....	17
3.4 ERGEBNISDARSTELLUNG.....	19
4. BETRACHTUNG DER ERGEBNISSE	32
4.1 IRRTUMSWAHRSCHEINLICHKEIT	32
4.2 BETRACHTUNG DER FRAGEBÖGEN	32
4.3 BETRACHTUNG DER GESAMTAUSWERTUNG	39
5. FAZIT	44
DANK	45
LITERATURVERZEICHNIS	46
ANHANG	48
EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einordnung der Fragebögen, e. D.	14
Tabelle 2: Marktsituation der Löhne für CEO's, in Anlehnung an (Stern, 2012)	15
Tabelle 3: Marktsituation der Löhne für Reinigungskräfte, e. D.	15
Tabelle 4: Marktsituation der Löhne für Babysitter, e. D.	16
Tabelle 5: Marktsituation der Löhne für CEO's, in Anlehnung an (Stern, 2012)	17
Tabelle 6: Übersicht der Anzahl gesammelter Fragebögen unter Studenten, e. D.	18
Tabelle 7: Übersicht der Anzahl gesammelter Fragebögen unter Experten, e. D.	18
Tabelle 8: Übersicht der Ergebnisse des Untersuchungsschwerpunktes, e. D.	19
Tabelle 9: Gesamtübersicht der Resultate aus FB1, e. D.	21
Tabelle 10: Statistische Auswertung von FB1, aus IBM SPSS Statistics	21
Tabelle 11: Demografische Auswertung von FB1, e. D.	21
Tabelle 12: Übersicht nach Geschlecht von FB1, e. D.	21
Tabelle 13: Gesamtübersicht der Resultate aus FB2, e. D.	23
Tabelle 14: Statistische Auswertung von FB2, aus IBM SPSS Statistics	23
Tabelle 15: Demografische Auswertung von FB2, e. D.	23
Tabelle 16: Gesamtübersicht der Resultate aus FB3, e. D.	24
Tabelle 17: Statistische Auswertung von FB3, aus IBM SPSS Statistics	24
Tabelle 18: Demografische Auswertung von FB3, e. D.	25
Tabelle 19: Gesamtübersicht der Resultate aus FB4, e. D.	26
Tabelle 20: Statistische Auswertung von FB4, aus IBM SPSS Statistics	26
Tabelle 21: Demografische Auswertung von FB4, e. D.	26
Tabelle 22: Gesamtübersicht der Resultate aus FB5, e. D.	27
Tabelle 23: Statistische Auswertung von FB5, aus IBM SPSS Statistics	27
Tabelle 24: Demografische Auswertung von FB5, e. D.	28
Tabelle 25: Gesamtübersicht der Resultate aus FB6, e. D.	28
Tabelle 26: Statistische Auswertung von FB6, aus IBM SPSS Statistics	29
Tabelle 27: Demografische Auswertung von FB6, e. D.	29
Tabelle 28: Gesamtübersicht nach Geschlecht demographisch, e. D.	29
Tabelle 29: Auswertung der Antworten nach Geschlecht, e. D.	29
Tabelle 30: Übersicht der Löhne für CEO's bei Transparenz (FB2, FB5) nach Studienrichtung, e. D.	29
Tabelle 31: Übersicht der Löhne für Reinigungskräfte und Babysitter (FB3, FB4) nach Studienrichtung, e. D.	30
Tabelle 32: Gesamtübersicht nach Studienrichtung, e. D.	30
Tabelle 33: Gesamtübersicht nach Alter, e. D.	30
Tabelle 34: Übersicht der Löhne für CEO's bei Transparenz (FB2 und FB5) nach Mathenote, e. D.	30
Tabelle 35: Gesamtübersicht nach Mathenote, e. D.	31
Tabelle 36: Begründung von überdurchschnittlicher Vergütung, e. D.	31
Tabelle 37: Begründung von durchschnittlicher Vergütung, e. D.	31
Tabelle 38: Begründung von unterdurchschnittlicher Vergütung, e. D.	31

Abkürzungsverzeichnis

a	annus (lat.), Jahr (de.)
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
de.	deutsch
CEO	chief executive officer (engl.), Geschäftsführer (de.)
e. D.	eigene Darstellung
engl.	Englisch
etc.	et cetera (lat.), und so weiter (de.)
f.	feminin, weiblich
FB	Fragebogen
Finanzen	Finanzdienstleistungsunternehmen (Banken, Versicherungen, etc.)
FMCG	fast moving consumer goods (engl.), Güter des täglichen Bedarfs (de.)
Fr.	Franken
h	hora (lat.), Stunde (de.)
IA	international affairs (engl.), internationale Beziehungen (de.)
lat.	lateinisch
Law & Eco.	Law and Economics (engl.), Rechtsökonomie (de.)
m.	maskulin, männlich
Mathe	Mathematik
Max.	Maximum
Min.	Minimum
MW	Mittelwert
N	Grösse der Grundgesamtheit (Statistik)
n	Anzahl der Merkmalsausprägungen (Statistik)
Pharma	Pharmazeutische Industrie
Stda	Standardabweichung
Tab	Tabelle
USA	United States of America (engl.), Vereinigte Staaten von Amerika (de.)
usw.	und so weiter
VWL	Volkswirtschaftslehre
Ø	durchschnittliche/-r/-s
%	pro cent (lat.), von hundert (de.)

Anmerkung

Aus Gründen der Vereinfachung und der besseren Lesbarkeit wird im Text bei personenbezogenen Begriffen die männliche Version verwendet (bspw. Proband). Die weibliche Form (bspw. Probandin) ist aber selbstverständlich mit inbegriffen, wenn auch nicht explizit erwähnt.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Seit der 1929 in den USA ausgebrochenen grossen Wirtschaftskrise werden Stimmen laut, die einen offenen Umgang mit Informationen zu Firmen und eine höhere Transparenz in den Finanzmärkten fordern. Vorreiter dieser Gedanken waren Ripley (1927) und Berle & Means (1932). Eine höhere Transparenz wird dabei grundsätzlich als positiv und erstrebenswert angesehen, da dadurch die Wahrscheinlichkeit von unvorhergesehenen Entwicklungen und Überraschungen sinken soll. Aktuell führt die Forderung nach einer vermehrten Offenlegung von firmeninternen Daten vor Allem im Bereich der Managementvergütung zu einem starken Diskurs¹. Hohe Löhne und Boni von Managern werden in den Medien kontrovers diskutiert und stossen bei einem Grossteil der Bevölkerung auf Unverständnis. Die beträchtlichen Vergütungen für einige wenige treiben die Lohnschere auseinander und werden vielerorts als Gefahr für die gesellschaftliche Stabilität betrachtet. In diesem brisanten Diskurs sahen sich unterschiedliche Legislativen zum Handeln gezwungen². Die bekannteste Gesetzesänderung wurde in den USA im Jahr 2002 im Sarbanes-Oxley Act, einem Bundesgesetz das die Berichterstattung von Unternehmen verbessern soll, umgesetzt. Auch viele andere Industriestaaten verabschiedeten ähnliche Gesetze mit dem Ziel, die Transparenz an den Finanzmärkten zu erhöhen. Im Anschluss an Gesetzesänderungen zur Veröffentlichung von Managementgehältern konnte in der Praxis allerdings oftmals ein Anstieg der Managementgehälter festgestellt werden (Ariley, 2009). Doch wie hängt diese neu geschaffene Transparenz mit den steigenden Löhnen zusammen? Kann die Transparenz die Ursache für steigende Löhne sein? Diese Fragen werden in dieser Arbeit angegangen.

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Aktuelle Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten der Industriestaaten werfen die Frage auf, worauf die stetig steigenden Vergütungen für Top-Manager zurückzuführen sind. Verschiedene Gesetzgeber versuchen dem Problem der sich aufreissenden Lohnschere durch Reformen in den Aktien- und Finanzmärkten Herr zu werden. Dabei wird versucht, die Transparenz an den Märkten zu erhöhen. Die Überlegung dahinter ist, grosse Abweichungen vom Durchschnitt offenzulegen und

¹ Zum Beispiel in Kaplan & Minton (2008) „How has CEO Turnover Changed?“

² Fernandes, Ferreira, Matos, & Murphy (2010) vergleichen Vorstandsvergütungen weltweit und bieten eine detaillierte Übersicht über jüngste Reformen zur Offenlegung von Vergütungssystemen: 1993 verabschiedete Kanada ein Offenlegungsgesetz nach amerikanischem Vorbild, das Vereinigte Königreich erweiterte die Regeln zur Offenlegung von Vorstandsvergütungen 1997, die Staaten der Europäischen Union ratifizierten ihre Gesetze in den 2000er Jahren und Australien hatte 2004 eine Reform zu dem Thema.

damit die Grundlage für eine Beseitigung der Missstände zu legen. In der Praxis scheinen diese Massnahmen, in Bezug auf die Höhe der Vergütung des Managements, erfolglos, wenn nicht sogar kontraproduktiv, zu sein. Diese Masterarbeit untersucht anhand einer Fallstudie die Rolle von Transparenz auf Entlohnungsanreize. Es soll die Frage beantwortet werden, welchen Einfluss Transparenz auf das Lohnniveau hat.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Vorstellung der Forschungsfrage wird anfangs der wissenschaftliche Diskurs zur Thematik betrachtet. Dabei rücken vor Allem neuere verhaltensökonomische Konzepte in den Fokus. Falls diese Konzepte in einem transparenten Arbeitsmarkt ihre Wirkung entfalten, wären als Folge davon steigende Gehälter zu beobachten. Da in der Praxis steigende Löhne beobachtet werden können versucht diese Arbeit zu belegen, dass dies, zumindest teilweise, auf die höhere Transparenz im Markt zurückzuführen ist. Daher wird die Hypothese aufgestellt, dass Transparenz in einem Arbeitsmarkt einen Anstieg des Lohnniveaus begünstigt. Die Hypothese wird in einer empirischen Fallstudie getestet. Durch sechs verschiedenen Fragebögen und Kontrollgruppen wird die Fragestellung angegangen. 267 Datensätze von verschiedenen Probanden wurden erfasst. Die Ergebnisse werden übersichtlich dargestellt und im Anschluss daran genau betrachtet und interpretiert. Im Fazit werden anschliessend die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst.

2. Wissenschaftlicher Diskurs zum Thema

2.1 Einführung

Die Höhe der Vergütung von Managern und Führungskräften von Unternehmen ist Gegenstand zahlreicher Diskussionen und politischer Initiativen rund um den Globus. Die getätigten Reformen zur Offenlegung der Managementvergütung waren zumeist dadurch motiviert, dem in der kürzeren Vergangenheit oftmals beobachteten exzessiven Anstieg in der Vergütung von Mitgliedern des Vorstandes und des führenden Managements entgegenzuwirken. Dass der Abbau von Informationsasymmetrien positive Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit eines Marktes haben kann ist spätestens seit Akerlofs „lemons-model“ (Akerlof, 1970) Teil des wissenschaftlichen Diskurses³. Weitere Studien belegen bei Betrachtung einzelner Unternehmen einen positiven Effekt nach Offenlegung firmeninterner Daten. So wurde beispielsweise festgestellt, dass durch eine erhöhte Transparenz die Kapitalkosten einer Firma sinken.⁴ Es werden aber auch negative Auswirkungen der Offenlegung bemerkt und in verschiedenen Studien untersucht.⁵ Hermalin & Weisbach (2012) untersuchten die Folgen der vermehrten Offenlegung auf die Führung eines Unternehmens und gelangten zur Aussage: *„CEO compensation should increase following an exogenously imposed increase in the quantity or quality of information that needs to be disclosed about a firm and its managers. This increase would occur regardless of whether the reason for the increase is government regulation or intense public pressure created by, for instance, increased media attention.“* Cornelius Schmidt (2012) hat die Frage untersucht, ob Transparenz zu einem Anstieg der Vorstandsvergütung führt. Dazu hat er deutsche Unternehmen vor und nach dem Inkrafttreten eines neuen Gesetzes zur Offenlegung betrachtet und einen Anstieg der Löhne im Folgejahr um 5.9% gemessen. Ich möchte die gleiche Frage auf eine andere Art und Weise angehen und wähle dazu ein verhaltensökonomisches Experiment, das es mir ermöglicht, einen Einblick in die Auswirkung von Transparenz auf die Entscheidung von Individuen zu erhalten und diese Entscheidungen in einen grösseren Kontext zu setzen.

Die USA haben eine lange Tradition der Offenlegung von firmeninternen Daten, die bis ins Jahr 1932 zurückgeht.⁶ Nach der Gesetzesanpassung im Jahre 1992 hat die SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) die Regeln zur Offenlegung von Daten 2006 weiter ausgebaut. Zu diesem

³ Leuz & Wysocki (2006) bieten einen Überblick zur Literatur zum Thema Offenlegung

⁴ Diamond & Verrecchia (1991) haben das Konzept entwickelt und Leuz & Verrecchia (2000) haben den Effekt empirisch belegt

⁵ Feltham, Gigler, & John (1992), Hayes & Lundholm (1996) und Wagenhofer (1990) untersuchten die Auswirkungen der Offenlegung von firmeninternen Daten auf den Wettbewerb in gewissen Marktsegmenten

⁶ 1932 untersuchte die Pecora Kommission des United States Senate Committee on Banking and Currency die Ursachen des Absturzes der Wallstreet im Jahre 1929

verstärkten Regelwerk sagt der bekannte Verhaltensökonom Dan Ariely (2009): „*Once salaries became public information, the media regularly ran special stories ranking CEO's by pay*⁷. *Rather than suppressing the executive perks, the publicity had CEO's in America comparing their pay with that of everyone else. In response, executives' salaries skyrocketed. The trend was further 'helped' by compensation consulting firms that advised their CEO clients to demand outrageous raises. The result? Now the average CEO makes about 369 times as much as the average worker – about three times the salary before the executive compensation went public.*“ Verschiedene Verhaltensökonomien haben in den vergangenen Jahren Mechanismen des menschlichen Denkens und Handelns aufgedeckt, die uns dabei helfen können einen solch starken Anstieg des Lohnniveaus von CEO's zu erklären. Zwei dieser Konzepte möchte ich im Folgenden vorstellen.

2.2 Konzepte der Verhaltensökonomie

2.2.1 Optimismus und Selbstüberschätzung⁸

Daniel Kahneman (2011) beschreibt eine weitverbreitete optimistische Verzerrung, die er wie folgt beschreibt; Wir sehen die Welt positiver, als sie es tatsächlich ist, sich selbst in einem günstigeren Licht, als es angemessen ist, und die Ziele, die wir uns vornehmen, empfinden wir als leichter realisierbar, als sie es tatsächlich sind. Zudem überschätzen wir unsere Fähigkeit, die Zukunft vorherzusagen, was eine optimistische Selbstüberschätzung begünstigt. Diese optimistische Verzerrung hat auf vielfältige Weise positive Auswirkungen; man ist fröhlich und zufrieden, kommt gut mit Fehlschlägen und Notlagen zurecht, auf die eigene Gesundheit wird besser geachtet, das Immunsystem ist stärker und die Lebenserwartung ist höher (Puri & Robinson, 2007). Personen mit einer optimistischen Einstellung üben einen unverhältnismässigen Einfluss auf unser Leben aus; sie sind die Erfinder, die Unternehmer, die politischen und militärischen Führungsfiguren. Sie suchen Herausforderungen und gehen Risiken ein und haben höchstwahrscheinlich mehr Glück, als sie zugeben. Durch Erfolgserlebnisse steigt ihr Selbstbewusstsein, welches durch die Bewunderung anderer noch verstärkt wird.⁹ Das Risiko der optimistischen Verzerrung liegt darin, dass freiwillig erhebliche Risiken eingegangen werden ohne sich hinlänglich darum zu bemühen, die Höhe der Risiken herauszufinden. Daher tendieren Personen dazu, sich bei einer Aktivität, die sie mässig gut

⁷ Core, Guay, & Larcker (2008) haben die Folgen von medialer Berichterstattung auf die Vergütung der Führungskräfte untersucht und dabei keine Hinweise darauf gefunden, dass Unternehmungen, die wegen überhöhter Managementlöhne am Pranger standen, diese exzessive Entlohnung eindämmen nachdem sie der negativen Berichterstattung ausgesetzt waren.

⁸ Kahnemann (2011); in Kapitel 24 wird die weit verbreitete Selbstüberschätzung beschrieben.

⁹ Cassar & Craig (2009) haben festgestellt, dass gescheiterte Unternehmer, in der vermutlich irrigen Überzeugung, eine Menge aus der Erfahrung gelernt zu haben, ihre Zuversicht nicht verlieren.

machen, in Relation zu anderen zu überschätzen. Professoren der Duke University haben in einer mehrjährigen Studie 11'600 Vorhersagen von Finanzvorständen von Grossunternehmen zu der Entwicklung des Aktienmarktes untersucht (Ben-David, Graham, & Harvey, 2010). Dabei stellten sie fest, dass die Korrelation zwischen ihren Schätzungen und dem tatsächlichen Wert knapp unter null lag – wenn sie sinkende Kurse vorhersagten, stiegen diese tatsächlich tendenziell eher an. Durch einen „80-Prozent-Konfidenzintervall-Test“ konnten die Autoren der Studie zudem erfassen, dass die Finanzvorstände sich nicht bewusst waren, dass ihre Vorhersagen wertlos sind. Die Finanzvorstände überschätzen ihre Fähigkeiten stark. Aus sozialpsychologischer Sicht wird verständlich, dass es für jemanden, der dafür bezahlt wird, sich in finanziellen Angelegenheiten gut auszukennen, gesellschaftlich nicht annehmbar ist, die eigene Unkenntnis einzugestehen. Durch den sozialen und wirtschaftlichen Druck ist diese Selbstüberschätzung weit verbreitet und wurde beispielsweise auch in einer umfassenden Studie bei Ärzten festgestellt.¹⁰

Diese optimistische Verzerrung und Selbstüberschätzung führt bei Lohnverhandlungen dazu, dass unverhältnismässig oft überdurchschnittliche Löhne gewährt und/oder gefordert werden. Zum Beispiel weil der Personalverantwortliche von seiner eigenen Fähigkeit, den besten Kandidaten zu ermitteln über-zeugt ist und daher bereit ist, eine überdurchschnittliche Vergütung anzubieten. Weiter kann der Effekt dadurch verstärkt werden, dass der Arbeitnehmer von seinen überdurchschnittlichen Kompetenzen überzeugt ist und daher eine entsprechende Vergütung verlangt.

2.2.2 Die Ankerheuristik und der Priming-Effekt

In der Kognitionspsychologie beschreibt der Begriff der Ankerheuristik die Tatsache, dass Menschen bei bewusst gewählten Zahlenwerten von vorhandenen Umgebungsinformationen beeinflusst werden ohne dass ihnen dieser Einfluss bewusst wird.¹¹ Dieser Effekt ist so stark, dass er sogar bei Umgebungsinformationen gemessen werden kann, die offenkundig in keinem Bezug zur Antwort stehen.¹² Jede Zahl, die einer Person als mögliche Lösung für ein Schätzungsproblem präsentiert wird, erzeugt einen Ankereffekt, welcher in der experimentellen Psychologie zu robusten und zuverlässigen Befunden führt. Zum Beispiel erscheint ein Haus wertvoller, wenn sein Listenpreis höher ist, als wenn er niedriger ist, selbst wenn man entschlossen ist, sich nicht von dieser Zahl beeinflussen zu lassen. Der Einfluss des Listenpreises ist zudem erstaunlicherweise stark,

¹⁰ Berner & Graber (2008) stellten fest, dass Unsicherheit als Zeichen der Schwäche und mangelhafter Qualifikation wahrgenommen wird und es daher unter Ärzten eine weitverbreitete Zensur gegen die Offenlegung von Unsicherheit gegenüber Patienten gibt.

¹¹ Tversky & Kahneman (1974) lieferten erstmals den Beweis, dass selbst ein willkürlich gesetzter Anker ein Individuum im Entscheidungsprozess beeinflusst.

¹² siehe Wilson, Houston, Eitling & Brekke (1996) und Brewer & Chapman (2002)

unabhängig davon ob die Liegenschaft von einem Laien oder einem Experten beurteilt wird (Northcraft & Neale, 1987). Auch die Urteile von Richtern mit langjähriger Erfahrung werden durch die Ankerheuristik beeinflusst (Englich & Mussweiler, 2001 und Englich, Mussweiler, & Strack, 2006). Es gibt zwei verschiedene psychologische Mechanismen, die den Ankereffekt erklären. Der eine ist ein willentlicher Prozess der Anpassung, folgt einem bewussten Gedankengang und soll zu einem rational begründeten Urteil führen. Dabei wird von einer Ankerzahl ausgegangen, abgeschätzt, ob sie zu hoch oder zu niedrig ist, und die eigentliche Schätzung dann nach und nach angepasst, indem man sich mental vom Anker entfernt (LeBoeuf & Shafir, 2006). Dabei wird im Bewusstsein nach Argumenten gesucht, um sich vom Anker zu entfernen (Epley & Gilovich, 2001). Dieser Prozess ist in der Psychologie unter dem Namen Anpassungsheuristik bekannt. Der zweite Mechanismus wird als Priming-Effekt bezeichnet. Dabei aktiviert der Anker durch unbewusste Suggestion zu ihm passende Assoziationen, welche die Urteilsfindung beeinflussen. Beispielsweise interpretiert unser Unterbewusstsein Sätze, indem es versucht, sie als wahr hinzustellen. Die selektive Aktivierung kompatibler Gedanken erzeugt eine Reihe systematischer Fehler, die uns leichtgläubig und anfällig dafür machen, unseren Überzeugungen allzu sehr zu vertrauen.¹³

Den Effekt des Primings möchte ich untersuchen, indem ich den Probanden vor dem Ausfüllen des Fragebogens einen Artikel über Managerboni in Millionenhöhe zu lesen gebe. Die dadurch ausgelösten Suggestionen führen vielleicht dazu, eine höhere Vergütung zu gewähren. Die Anpassungsheuristik spielt in meinen Überlegungen daher eine Rolle, da ich davon ausgehe, dass die Probanden einen Wert für den bezahlten Lohn in einem transparenten Markt als Anker nehmen, um sich anschliessend mit rationalen Argumenten davon, nach oben oder unten, wegzubewegen. Solche Argumente wären beispielsweise „für überdurchschnittliche Leistung gibt es einen überdurchschnittlichen Lohn“ oder „es ist wichtig, die Lohnschere zu verkleinern“. Ich gehe davon aus, dass einerseits in den meisten Fällen der Durchschnittslohn als Anker verwendet wird und dass andererseits den Probanden tendenziell mehr Argumente für eine Korrektur des Ankers nach oben einfallen, als für eine Korrektur nach unten. Diese Überlegung führt zu meiner Hypothese des steigenden Lohnniveaus aufgrund neu geschaffener Transparenz.

¹³ Mussweiler & Strack (2000) liefern Beweise für die Rolle assoziativer Kohärenz bei der Ankerung

3. Empirische Untersuchung

In Kapitel 2 wurden theoretische Konzepte aus dem Bereich der Verhaltensökonomie vorgestellt, welche die Verhaltensweise von Menschen in gewissen marktwirtschaftlichen Entscheidungssituationen beschreiben. Daraus wird die Hypothese abgeleitet, dass Transparenz in Entlohnungsanreizen sich in einem steigenden Lohnniveau manifestiert. Um diesen Effekt zu erfassen und eine qualifizierte Aussage bezüglich seines Ausmasses treffen zu können wird das Werkzeug der explorativen Fallstudie eingesetzt. Im Folgenden wird das Vorgehen detailliert erläutert.

3.1 Methodik

Die Durchführung der explorativen Fallstudie lief in den folgenden Schritten ab:

1. Entwickeln der Fragestellung und des Untersuchungsgegenstandes
2. Wahl der explorativen Fallstudie, in Form einer „paper and pen“-Umfrage unter Studierenden und Experten aus dem Bereich des Personalmanagements, als geeignetes Werkzeug
3. Erstellen der Konfiguration der verschiedenen Fragebögen und durchführen der Umfrage
4. Erheben der Daten
5. Auswerten der gesammelten Daten mit Excel-Tabellen und dem Datenanalysetool IBM SPSS Statistics

Das Ziel der Arbeit ist es, den Einfluss der Transparenz bezüglich der insgesamt bezahlten Löhne auf dem Arbeitsmarkt auf die von den Probanden gewährten Löhne zu erfassen und sichtbar zu machen. Bei der Entwicklung der Fragestellung und des Untersuchungsgegenstandes erhielt ich wertvolle Inputs von Prof. Dr. Stern und Prof. Dr. Sunde und eine explorative Fallstudie in Form einer „paper and pen“-Umfrage wurde als geeignetes Werkzeug ausgemacht. Anschliessend habe ich sechs verschiedene Fragebögen erstellt, welche von unterschiedlichen Ziel- und Kontrollgruppen ausgefüllt wurden. Als Probanden der Fallstudie dienten Studierende der Universität St. Gallen sowie Experten aus dem Bereich des Personalmanagements von nationalen und internationalen Firmen.

3.2 Fragebögen

Es werden grundsätzlich zwei Arten von Fragen gestellt:

- A. Funktion der offenen Stelle wird beschrieben → Welches Gehalt ist im Durchschnitt fair?
- B. Funktion der offenen Stelle und Konkurrenzlöhne für eine entsprechende Tätigkeit (Transparenz) werden beschrieben → Welches Gehalt würden Sie bezahlen?

Die Frage B ist die zentrale Frage der Fallstudie und wird, bezüglich des von einem Versuchsteilnehmer bezahlten Lohnes für eine Funktion, an alle Probanden gestellt. Die wichtigste Gruppe von Teilnehmern besteht sowohl aus Studenten als auch aus Experten. Ihnen wird die Frage zum angemessenen Lohn für einen CEO gestellt. Einer Kontrollgruppe von Studenten wird die Frage in Bezug auf den gewährten Lohn für einen Babysitter oder eine Putzfachkraft gestellt. Einer weiteren Kontrollgruppe von Studenten wird ebenfalls die Frage nach einem fairen Lohn für einen CEO bei herrschender Transparenz gestellt, analog zur Fragestellung der Hauptgruppe, allerdings werden diese Versuchsteilnehmer vorab durch einen Artikel über hohe Boni für Manager einem Priming ausgesetzt.

Alle Fragebögen beinhalten zudem die Frage nach der Begründung einer allfälligen Differenz zum Medianlohn sowie die demographischen Fragen zum Alter, Geschlecht, Studienrichtung und der Leistung im Fach „Mathematik“ auf dem Gymnasium. Eventuell tauchen markante Differenzen für demografisch unterschiedliche Gruppen auf. Die Mathenote soll als Indikator für die Zahlenaffinität des Probanden dienen. Im Anhang der Masterarbeit sind die Fragebögen detailliert und in ihrer Gesamtheit zu finden.

3.2.1 Grundsätzliches Vorgehen

- | | |
|---|------------|
| 1. Fragen A und B (CEO) an Studenten | FB1 |
| 2. Frage B (CEO) an Studenten | FB2 |
| 3. Frage B (Putzfrau) an Studenten | FB3 |
| 4. Frage B (Babysitter) an Studenten | FB4 |
| 5. Priming, dann Frage B (CEO) an Studenten | FB5 |
| 6. Frage B (CEO) an Experten | FB6 |

	CEO	Putzfrau	Babysitter
Fragen A & B	FB1		
Frage B	FB2 FB6 FB5	FB3	FB4

Tabelle 1: Einordnung der Fragebögen, e. D.

3.2.2 Detaillierte Fragestellung

Fragebogen 1

FB1

1. Wo sollte Ihrer Meinung nach grundsätzlich der durchschnittliche Jahreslohn für einen CEO eines Unternehmens mit 200 Mitarbeitern liegen?
2. Nehmen Sie an Sie suchen einen CEO für ihr Unternehmen mit 200 Mitarbeitern und haben den besten Kandidaten für die Arbeit ausgewählt. Welchen Jahreslohn bezahlen Sie ihm?

Überlegungen: Die Frage A soll die Probanden dazu bringen, selber den fairen Durchschnittslohn festzulegen, welchen CEO's erhalten sollten, wobei in einem zweiten Schritt untersucht wird, wie hoch der Lohn ist, welcher der Proband in dem konkreten Fall gewährt, dass er selber einen CEO einstellt. Dadurch soll festgestellt werden, wie sich die Abweichung von einem selber festgelegten Medianlohn von der Abweichung zu einem gegebenen Medianlohn (Resultate aus FB2-FB6) verhält. Halten die Probanden an dem als fair empfundenen Lohn von Frage A fest oder möchten sie persönlich dem eigenen CEO einen über- oder unterdurchschnittlichen Lohn bezahlen?

Fragebogen 2

FB2

1. Sie suchen einen CEO für ihr Unternehmen mit 200 Mitarbeitern und haben den besten Kandidaten für die Arbeit ausgewählt. Sie und der Kandidat wissen beide, dass CEO's für eine vergleichbare Arbeit folgende Jahreslöhne erhalten (in Tausend):

	Perzentil	Konkurrenzlohn für den CEO
Höchsten 10%	90%	850
Oberen 25%	75%	600
Median (50%)	50%	450
Unteren 25%	25%	380
Tiefsten 10%	10%	290

Tabelle 2: Marktsituation der Löhne für CEO's, in Anlehnung an (Stern, 2012)

Welchen Lohn bezahlen Sie ihrem CEO?

Überlegungen: Durch die Tabelle wird Transparenz bezüglich der Konkurrenzlöhne geschaffen. Anschliessend wird erfasst wie oft, wie stark und in welche Richtung Abweichungen zum Medianlohn auftreten.

Fragebogen 3

FB3

1. Sie suchen eine Reinigungskraft für ihr privates Zuhause und haben den besten Kandidaten für die Arbeit ausgewählt. Sie und der Kandidat wissen beide, dass Reinigungskräfte für eine vergleichbare Arbeit folgende Löhne erhalten (in Franken pro Stunde):

	Perzentil	Lohn fürs Reinigen
Höchsten 10%	90%	32
Oberen 25%	75%	27
Median (50%)	50%	23
Unteren 25%	25%	18
Tiefsten 10%	10%	14

Tabelle 3: Marktsituation der Löhne für Reinigungskräfte, e. D.

Welchen Lohn bezahlen Sie ihrer Reinigungskraft?

Überlegungen: In dieser Kontrollgruppe wird Transparenz bezüglich der Konkurrenzlöhne für die Arbeit einer Reinigungsfachkraft geschaffen. Für eine solche Arbeit ist, im Vergleich zur Tätigkeit eines CEO's, eine geringere Qualifikation erforderlich und die Verantwortung ist ebenfalls kleiner. Es wird gemessen wie oft, wie stark und in welche Richtung Abweichungen zum Medianlohn auftreten.

Fragebogen 4

FB4

1. Sie suchen einen Babysitter für ihre Kinder und haben den besten Kandidaten für die Arbeit ausgewählt. Sie und der Kandidat wissen beide, dass Babysitter für eine vergleichbare Arbeit folgende Löhne erhalten (in Franken pro Stunde):

	Perzentil	Stundenlohn für Babysitter
Höchsten 10%	90%	32
Oberen 25%	75%	27
Median (50%)	50%	23
Unteren 25%	25%	18
Tiefsten 10%	10%	14

Tabelle 4: Marktsituation der Löhne für Babysitter, e. D.

Welchen Lohn bezahlen Sie ihrem Babysitter?

Überlegungen: Analog zu FB3 ermöglichen die Antworten auf diesen Fragebogen einen Vergleich mit einer weiteren Tätigkeit. Die Funktion „Babysitter“ wird gewählt, weil sie einerseits eine geringe fachliche Qualifikation voraussetzt, andererseits aber, im Unterschied zur Putzkraft, eine hohe Verantwortung beinhaltet, da bei der Betreuung des Nachwuchses wenig Spielraum für Fehler besteht.

Fragebogen 5

FB5

1. Bitte lesen Sie den folgenden Artikel und beantworten anschliessend die folgenden fünf Fragen: „Aktionäre verweigern Topbankern Millionenbonus“¹⁴ (Im Anhang ist der Artikel aus dem Magazin „Focus“ aufgeführt.)
2. Sie suchen einen CEO für ihr Unternehmen mit 200 Mitarbeitern und haben den besten Kandidaten für die Arbeit ausgewählt. Sie und der Kandidat wissen beide, dass CEO's für eine vergleichbare Arbeit folgende Jahreslöhne erhalten (in Tausend):

¹⁴ http://www.focus.de/finanzen/banken/aufstand-bei-der-citigroup-aktionaere-verweigern-topbankern-millionenbonus_aid_739203.html gefunden am 1.09.2012

	Perzentil	Konkurrenzlohn für den CEO
Höchsten 10%	90%	850
Oberen 25%	75%	600
Median (50%)	50%	450
Unteren 25%	25%	380
Tiefsten 10%	10%	290

Tabelle 5: Marktsituation der Löhne für CEO's, in Anlehnung an (Stern, 2012)

Welchen Lohn bezahlen Sie ihrem CEO?

Überlegungen: Durch den Artikel, in welchem von sehr hohen Löhnen die Rede ist, werden die Probanden einem Priming unterzogen, wie in Kapitel 2 der Arbeit erläutert wird. Der weitere Teil des Fragebogens ist identisch mit FB2. Durch einen Vergleich der Resultate lässt sich der Effekt des Primings messen.

Fragebogen 6

FB6

Dieser Fragebogen ist identisch mit FB2. Da er sich an die Experten, und nicht an die Studenten richtet, wurde er aber nicht per „paper and pen“-Umfrage erfasst, sondern per Telefoninterview. Das genaue Vorgehen wird im Kapitel 3.3 erläutert.

Überlegungen: Die Experten aus dem Bereich des Personalmanagements beschäftigen sich tagtäglich mit Fragestellungen der Mitarbeitervergütung sind in dem Prozess der Verhandlung von Gehältern direkt beteiligt. Hier wird erfasst wie oft, wie stark und in welche Richtung Abweichungen zum Medianlohn auftreten.

3.3 Datenerhebung

Die Befragung der Studenten erfolgte im Herbstsemester 2012 im Zeitraum vom 26. September bis 9. Oktober 2012 während den Pausen von sechs Übungsvorlesungen zu einem Kurs von Prof. Dr. Kolmar. Die Kooperationsbereitschaft der Studenten war hoch, so dass die Umfrage jeweils nur knapp 10 Minuten Zeit in Anspruch nahm und eine hohe Anzahl der Fragebögen retourniert wurden. Während jeder Vorlesung wurden die Fragebögen 1-5 an die Studenten verteilt - ein Bogen pro Student. Es wurde darauf geachtet, dass Sitznachbarn unterschiedliche Bögen erhalten. Insgesamt haben 238 Studenten an der Fallstudie teilgenommen. Als Anreiz für eine Partizipation

wurde jeweils im Anschluss an die Befragung ein Sofortpreis (Konsumationsgutschein für die Mensa) unter den Studierenden verlost.

	N
FB1	49
FB2	60
FB3	44
FB4	44
FB5	41

Tabelle 6: Übersicht der Anzahl gesammelter Fragebögen unter Studenten, e. D.

Um an die Antworten der Expertengruppe zu gelangen wurden Telefoninterviews durchgeführt. Durch den Zugang zum Beziehungsnetzwerk der Obermatt AG in Zürich konnte ich mich direkt mit führenden Managern aus dem Bereich des Personalmanagements in Kontakt setzen. Diese arbeiten für grosse Firmen mit internationalem Renommee aus den Bereichen Pharma, Banken, Industrie, Konsumgüter, Versicherungen und Energieversorgung und waren in den folgenden Funktionen tätig: Head of Human Resources, Head of Compensation and Benefits und Personalleiter. Eine Erste Kontaktaufnahme fand per E-Mail statt und bei Bereitschaft zur Teilnahme wurde ein Termin für ein kurzes Telefongespräch vereinbart. Sobald ich den Probanden am Telefon hatte habe ich ihn gebeten die Internetseite www.join.me aufzurufen und sich in meine Sitzung einzuloggen. Dieses Werkzeug erlaubte es mir, per Internet in Echtzeit den Computerbildschirm mit dem jeweiligen Gesprächspartner zu teilen. Auf diese Weise konnte ich den Experten den Fragebogen inklusive Tabelle zeigen und damit die Situation mit bestehender Transparenz simulieren. Die Antworten habe ich jeweils schriftlich festgehalten. Da viele der Experten ausdrücklich auf Anonymität bestanden, werden in dieser Arbeit keine Namen von Personen oder Institutionen genannt.

	N
FB6	29

Tabelle 7: Übersicht der Anzahl gesammelter Fragebögen unter Experten, e. D.

3.4 Ergebnisdarstellung

3.4.1 Übersicht der Ergebnisse des Untersuchungsschwerpunktes

Die folgende Tabelle gibt einen grundlegenden Überblick über die gesammelten Daten. Für jeden der sechs Fragebögen wird aufgeführt, wie viele Versuchsteilnehmer einen unterdurchschnittlichen, durchschnittlichen oder überdurchschnittlichen Lohn bezahlen. In absoluten und relativen Zahlen, sowie die prozentuale Abweichung vom Medianittslohn im Schnitt.

FB1	N	49	
	überdurchschnittlich	23	47%
	durchschnittlich	21	43%
	unterdurchschnittlich	5	10%
	mittlere Veränderung (%)	8.7	
FB2	N	60	
	überdurchschnittlich	46	77%
	durchschnittlich	6	10%
	unterdurchschnittlich	8	13%
	mittlere Veränderung (%)	23	
FB3	N	44	
	überdurchschnittlich	27	61%
	durchschnittlich	14	32%
	unterdurchschnittlich	3	7%
	mittlere Veränderung (%)	10.2	
FB4	N	44	
	überdurchschnittlich	28	63%
	durchschnittlich	13	30%
	unterdurchschnittlich	3	7%
	mittlere Veränderung (%)	10.3	
FB5	N	41	
	überdurchschnittlich	32	78%
	durchschnittlich	4	10%
	unterdurchschnittlich	5	12%
	mittlere Veränderung (%)	26.9	
FB6	N	29	
	überdurchschnittlich	11	38%
	durchschnittlich	16	55%
	unterdurchschnittlich	2	7%
	mittlere Veränderung (%)	7.5	

Tabelle 8: Übersicht der Ergebnisse des Untersuchungsschwerpunktes, e. D.

3.4.2 *Detaildarstellung der Ergebnisse aus Fragebogen 1*

FB1

n	Ø-Lohn (Fr./a)	Bezahlter Lohn (Fr./a)	Delta %	Alter	Geschlecht	Studienrichtung	Mathenote
1	300'000	500'000	66.7	21	m.	IA	3.5
2	1'000'000	1'500'000	50	20	m.	BWL	5.5
3	180'000	250'000	38.9	22	m.	BWL	3.5
4	150'000	200'000	33.3	20	m.	IA	5
5	150'000	200'000	33.3	22	m.	BWL	5.5
6	150'000	200'000	33.3	22	m.	BWL	4.5
7	750'000	1'000'000	33.3	24	m.	BWL	5.5
8	400'000	500'000	25	23	m.	BWL	5
9	120'000	150'000	25	20	m.	BWL	5.5
10	400'000	500'000	25	23	m.	BWL	5
11	162'000	198'000	22.2	26	f.	VWL	5.5
12	500'000	600'000	20	25	m.	BWL	4.5
13	500'000	600'000	20	21	m.	BWL	5.5
14	250'000	300'000	20	20	m.	BWL	4.5
15	600'000	700'000	16.7	21	f.	BWL	5.5
16	460'000	520'000	13	23	f.	BWL	5
17	400'000	450'000	12.5	20	m.	BWL	5.5
18	300'000	320'000	6.7	22	m.	VWL	5
19	400'000	420'000	5	27	m.	VWL	4.5
20	260'000	270'000	3.8	20	f.	IA	5.5
21	350'000	360'000	2.9	23	m.	BWL	4.5
22	175'000	180'000	2.9	20	f.	BWL	5
23	240'000	245'000	2.1	20	m.	BWL	4.5
24	1'200'000	1'200'000	0	22	m.	IA	5.5
25	180'000	180'000	0	20	f.	VWL	6
26	350'000	350'000	0	22	m.	BWL	4.5
27	500'000	500'000	0	21	m.	IA	5
28	900'000	900'000	0	20	m.	VWL	4.5
29	250'000	250'000	0	25	f.	BWL	4.5
30	350'000	350'000	0	22	m.	BWL	5.5
31	250'000	250'000	0	20	m.	BWL	4.5
32	120'000	120'000	0	21	f.	BWL	5.5
33	350'000	350'000	0	22	m.	Law & Eco	6
34	240'000	240'000	0	23	m.	IA	5
35	120'000	120'000	0	20	f.	BWL	6
36	500'000	500'000	0	20	m.	BWL	5.5
37	200'000	200'000	0	21	f.	Law & Eco	5
38	1'500'000	1'500'000	0	22	m.	BWL	5.5
39	300'000	300'000	0	26	m.	BWL	5
40	150'000	150'000	0	20	m.	BWL	6
41	150'000	150'000	0	22	f.	VWL	5

42	120'000	120'000	0	25	m.	IA	5
43	800'000	800'000	0	22	m.	VWL	5
44	300'000	300'000	0	24	m.	BWL	5.5
45	600'000	550'000	-8.3	20	m.	BWL	6
46	350'000	320'000	-8.6	20	f.	BWL	5.5
47	300'000	250'000	-16.7	23	f.	BWL	5
48	800'000	600'000	-25	20	m.	Law & Eco	5.5
49	1'000'000	750'000	-25	21	m.	Law & Eco	5
Mittelwert			8.7				

Tabelle 9: Gesamtübersicht der Resultate aus FB1, e. D.

	N	Min. (Fr./a)	Max. (Fr./a)	MW (Fr./a)	Standard- abweichung
durchschnittlicher Jahreslohn für einen CEO grundsätzlich	49	120,000	1,500,000	409,735	304,563
durchschnittlicher Jahreslohn für den eigenen CEO	49	120,000	1,500,000	438,020	326,286

Tabelle 10: Statistische Auswertung von FB1, aus IBM SPSS Statistics

		BWL	VWL	IA	Law & Eco.	Ø-Alter
männlich	36	23	4	6	3	21.9
weiblich	13	8	3	1	1	21.7
Total	49	31	7	7	4	21.8

Tabelle 11: Demografische Auswertung von FB1, e. D.

	MW Ø-Lohn (Fr./a)	MW Bezahler Lohn (Fr./a)	absolute Veränderung (%)	relative Veränderung (%)
Männer	465'278	500'139	7.5	11
Frauen	255'923	266'000	3.9	2.6

Tabelle 12: Übersicht nach Geschlecht von FB1, e. D.

3.4.3 Detaildarstellung der Ergebnisse aus Fragebogen 2

FB2

n	Ø-Lohn (Fr./a)	Bezahlter Lohn (Fr./a)	Delta %	Alter	Geschlecht	Studienrichtung	Mathenote
1	450'000	900'000	100	21	m.	BWL	5.5
2	450'000	850'000	88.9	21	m.	BWL	5

3	450'000	850'000	88.9	22	m.	VWL	5
4	450'000	850'000	88.9	25	f.	IA	5
5	450'000	850'000	88.9	21	m.	Law & Eco	5.5
6	450'000	750'000	66.7	21	m.	BWL	5.5
7	450'000	700'000	55.6	20	m.	Law & Eco	4.5
8	450'000	675'000	50	20	m.	BWL	5.5
9	450'000	625'000	38.9	24	f.	BWL	4
10	450'000	620'000	37.8	26	m.	BWL	6
11	450'000	600'000	33.3	19	f.	Law & Eco	6
12	450'000	600'000	33.3	19	m.	VWL	6
13	450'000	600'000	33.3	21	m.	IA	5.5
14	450'000	600'000	33.3	20	f.	VWL	6
15	450'000	600'000	33.3	21	m.	VWL	5.5
16	450'000	600'000	33.3	24	f.	BWL	4.5
17	450'000	600'000	33.3	23	m.	BWL	5
18	450'000	600'000	33.3	21	f.	Law & Eco	5
19	450'000	600'000	33.3	19	f.	BWL	5.5
20	450'000	600'000	33.3	22	m.	Law & Eco	4
21	450'000	600'000	33.3	21	m.	IA	4.5
22	450'000	600'000	33.3	21	m.	BWL	4.5
23	450'000	600'000	33.3	21	f.	IA	4
24	450'000	600'000	33.3	22	f.	BWL	5
25	450'000	600'000	33.3	21	m.	BWL	5.5
26	450'000	600'000	33.3	20	m.	Law & Eco	5
27	450'000	600'000	33.3	22	m.	BWL	5
28	450'000	580'000	28.9	19	f.	Law & Eco	5.5
29	450'000	550'000	22.2	21	f.	IA	5
30	450'000	550'000	22.2	23	f.	BWL	5
31	450'000	550'000	22.2	21	m.	VWL	4.5
32	450'000	550'000	22.2	21	m.	Law & Eco	6
33	450'000	525'000	16.7	21	m.	BWL	4.5
34	450'000	525'000	16.7	21	m.	BWL	5.5
35	450'000	500'000	11.1	22	f.	BWL	5.5
36	450'000	500'000	11.1	22	m.	BWL	5
37	450'000	500'000	11.1	23	f.	BWL	4.5
38	450'000	500'000	11.1	27	m.	BWL	5
39	450'000	500'000	11.1	22	m.	VWL	5.5
40	450'000	500'000	11.1	19	f.	BWL	5.5
41	450'000	500'000	11.1	19	m.	BWL	6
42	450'000	500'000	11.1	25	m.	VWL	5.5
43	450'000	500'000	11.1	20	m.	BWL	5.5
44	450'000	500'000	11.1	21	m.	VWL	6
45	450'000	480'000	6.7	19	f.	VWL	6
46	450'000	451'000	0.2	21	m.	BWL	6
47	450'000	450'000	0	23	f.	IA	6

48	450'000	450'000	0	22	f.	IA	5
49	450'000	450'000	0	22	m.	VWL	6
50	450'000	450'000	0	23	m.	BWL	5.5
51	450'000	450'000	0	21	m.	BWL	4.5
52	450'000	450'000	0	29	m.	BWL	-
53	450'000	400'000	-11.1	20	f.	BWL	5
54	450'000	380'000	-15.6	24	f.	Law & Eco	4
55	450'000	380'000	-15.6	22	m.	BWL	5
56	450'000	380'000	-15.6	21	f.	BWL	5.5
57	450'000	380'000	-15.6	22	m.	VWL	5.5
58	450'000	380'000	-15.6	21	f.	BWL	5.5
59	450'000	300'000	-33.3	21	m.	BWL	5
60	450'000	290'000	-35.6	20	m.	BWL	6
Mittelwert			23				

Tabelle 13: Gesamtübersicht der Resultate aus FB2, e. D.

	N	Min. (Fr./a)	Max. (Fr./a)	MW (Fr./a)	Standard- abweichung
<i>durchschnittlicher Jahreslohn für den CEO</i>	60	290,000	900,000	553,683	130,954

Tabelle 14: Statistische Auswertung von FB2, aus IBM SPSS Statistics

		BWL	VWL	IA	Law & Eco.	Ø-Alter
<i>männlich</i>	38	22	9	2	5	21.6
<i>weiblich</i>	22	11	2	5	4	21.5
Total	60	33	11	7	9	21.6

Tabelle 15: Demografische Auswertung von FB2, e. D.

3.4.4 Detaildarstellung der Ergebnisse aus Fragebogen 3

FB3

n	Ø- Lohn(Fr./h)	Bezahlter Lohn (Fr./h)	Delta %	Alter	Geschlecht	Studienrichtung	Mathenote
1	23	32	39.1	22	m.	BWL	6
2	23	32	39.1	22	f.	BWL	5.5
3	23	32	39.1	26	m.	BWL	5.5
4	23	32	39.1	22	f.	BWL	5
5	23	30	30.4	34	m.	Law & Eco	5.5
6	23	30	30.4	22	f.	BWL	6
7	23	27	17.4	23	m.	BWL	5
8	23	27	17.4	21	f.	BWL	4
9	23	27	17.4	21	m.	BWL	5.5

10	23	27	17.4	21	m.	IA	4.5
11	23	27	17.4	21	f.	Law & Eco	5.5
12	23	27	17.4	19	m.	BWL	3
13	23	27	17.4	22	m.	Law & Eco	6
14	23	27	17.4	21	f.	Law & Eco	5
15	23	27	17.4	21	f.	BWL	5.5
16	23	27	17.4	21	m.	VWL	5.5
17	23	27	17.4	20	m.	BWL	5.5
18	23	27	17.4	21	f.	Law & Eco	5.5
19	23	27	17.4	23	m.	BWL	5.5
20	23	25	8.7	24	f.	BWL	5.5
21	23	25	8.7	20	f.	BWL	5
22	23	25	8.7	21	m.	BWL	5.5
23	23	25	8.7	19	m.	IA	5
24	23	25	8.7	21	f.	VWL	4.5
25	23	25	8.7	22	m.	VWL	4.5
26	23	25	8.7	20	m.	BWL	4.5
27	23	25	8.7	24	m.	BWL	3.5
28	23	23	0	20	m.	BWL	4
29	23	23	0	20	m.	BWL	5.5
30	23	23	0	20	m.	BWL	5.5
31	23	23	0	21	m.	VWL	5.5
32	23	23	0	21	m.	Law & Eco	3.5
33	23	23	0	24	m.	BWL	3
34	23	23	0	28	f.	IA	3.5
35	23	23	0	22	m.	BWL	5.5
36	23	23	0	25	f.	IA	4.5
37	23	23	0	22	f.	IA	5
38	23	23	0	22	m.	VWL	5
39	23	23	0	19	f.	BWL	3.5
40	23	23	0	21	m.	BWL	6
41	23	23	0	24	f.	IA	4.5
42	23	18	-21.7	18	m.	BWL	5.5
43	23	18	-21.7	23	m.	BWL	6
44	23	18	-21.7	20	f.	Law & Eco	5
Mittelwert			10.2				

Tabelle 16: Gesamtübersicht der Resultate aus FB3, e. D.

	N	Min. (Fr./h)	Max. (Fr./h)	MW (Fr./h)	Standard- abweichung
durchschnittlicher Stundenlohn für eine Reinigungskraft	44	18	32	25.3	3.4

Tabelle 17: Statistische Auswertung von FB3, aus IBM SPSS Statistics

		BWL	VWL	IA	Law & Eco.	Ø-Alter
männlich	27	18	4	2	3	21.9
weiblich	17	8	1	4	4	22
Total	44	26	5	6	7	21.9

Tabelle 18: Demografische Auswertung von FB3, e. D.

3.4.5 Detaildarstellung der Ergebnisse aus Fragebogen 4

FB4

n	Ø-Lohn (Fr./h)	Bezahlter Lohn (Fr./h)	Delta %	Alter	Geschlecht	Studienrichtung	Mathenote
1	23	32	39.1	24	m.	Law & Eco	5
2	23	32	39.1	28	m.	BWL	6
3	23	30	30.4	21	m.	BWL	4.5
4	23	30	30.4	19	m.	BWL	5.5
5	23	30	30.4	23	m.	BWL	5
6	23	28	21.7	19	m.	Law & Eco	5
7	23	27	17.4	20	m.	VWL	5
8	23	27	17.4	20	f.	Law & Eco	4.5
9	23	27	17.4	21	f.	BWL	4.5
10	23	27	17.4	30	f.	BWL	5
11	23	27	17.4	19	f.	BWL	5.5
12	23	27	17.4	23	m.	Law & Eco	5.5
13	23	27	17.4	22	f.	BWL	6
14	23	27	17.4	20	m.	VWL	5.5
15	23	27	17.4	20	m.	Law & Eco	5
16	23	27	17.4	20	m.	Law & Eco	4
17	23	27	17.4	21	m.	BWL	5
18	23	27	17.4	21	m.	BWL	5.5
19	23	27	17.4	24	m.	VWL	5
20	23	27	17.4	18	f.	BWL	6
21	23	25	8.7	19	f.	BWL	5
22	23	25	8.7	21	f.	IA	4
23	23	25	8.7	22	m.	BWL	5
24	23	25	8.7	21	m.	VWL	6
25	23	25	8.7	23	m.	VWL	3.5
26	23	25	8.7	20	m.	BWL	5.5
27	23	25	8.7	22	m.	VWL	5.5
28	23	24	4.3	19	m.	BWL	5.5
29	23	23	0	25	f.	BWL	4.5
30	23	23	0	20	f.	BWL	4.5
31	23	23	0	22	m.	VWL	5.5
32	23	23	0	20	f.	BWL	5.5
33	23	23	0	21	m.	BWL	5.5

34	23	23	0	21	m.	BWL	4
35	23	23	0	21	f.	BWL	5.5
36	23	23	0	21	m.	BWL	5.5
37	23	23	0	22	m.	IA	5.5
38	23	23	0	19	m.	BWL	4.5
39	23	23	0	21	f.	BWL	4.5
40	23	23	0	20	m.	BWL	5
41	23	23	0	29	f.	IA	4
42	23	20	-13	20	m.	VWL	6
43	23	20	-13	22	m.	Law & Eco	4.5
44	23	18	-21.7	20	m.	Law & Eco	4.5
Mittelwert			10.3				

Tabelle 19: Gesamtübersicht der Resultate aus FB4, e. D.

	N	Min. (Fr./h)	Max. (Fr./h)	MW (Fr./h)	Standard- abweichung
<i>durchschnittlicher Stundenlohn für einen Babysitter</i>	44	18	32	25.4	3.0

Tabelle 20: Statistische Auswertung von FB4, aus IBM SPSS Statistics

		BWL	VWL	IA	Law & Eco.	Ø-Alter
<i>männlich</i>	30	14	8	1	7	21.3
<i>weiblich</i>	14	11	0	2	1	21.9
Total	44	25	8	3	8	21.5

Tabelle 21: Demografische Auswertung von FB4, e. D.

3.4.6 Detaildarstellung der Ergebnisse aus Fragebogen 5

FB5

n	Ø-Lohn (Fr./a)	Bezahlter Lohn (Fr./a)	Delta %	Alter	Geschlecht	Studienrichtung	Mathenote
1	450'000	851'000	89.1	21	m.	BWL	5
2	450'000	850'000	88.9	22	m.	VWL	5.5
3	450'000	850'000	88.9	22	m.	BWL	5.5
4	450'000	800'000	77.8	25	m.	Law & Eco	4.5
5	450'000	700'000	55.6	20	f.	Law & Eco	4.5
6	450'000	700'000	55.6	21	m.	BWL	4.5
7	450'000	650'000	44.4	21	m.	VWL	5.5
8	450'000	600'000	33.3	27	m.	BWL	-
9	450'000	600'000	33.3	23	f.	BWL	4.5

10	450'000	600'000	33.3	23	m.	IA	5
11	450'000	600'000	33.3	20	m.	Law & Eco	4.5
12	450'000	600'000	33.3	21	m.	VWL	4.5
13	450'000	600'000	33.3	20	m.	Law & Eco	4.5
14	450'000	600'000	33.3	22	m.	BWL	5.5
15	450'000	600'000	33.3	22	m.	VWL	6
16	450'000	600'000	33.3	20	m.	BWL	5.5
17	450'000	600'000	33.3	21	m.	Law & Eco	3.5
18	450'000	600'000	33.3	21	m.	BWL	4
19	450'000	600'000	33.3	20	f.	BWL	5.5
20	450'000	600'000	33.3	22	f.	BWL	4
21	450'000	600'000	33.3	21	m.	IA	5.5
22	450'000	600'000	33.3	21	f.	IA	5.5
23	450'000	600'000	33.3	21	m.	BWL	2
24	450'000	590'000	31.1	21	m.	VWL	5.5
25	450'000	584'000	29.8	19	m.	BWL	5.5
26	450'000	550'000	22.2	22	m.	BWL	5
27	450'000	525'000	16.7	21	m.	BWL	4.5
28	450'000	500'000	11.1	24	m.	BWL	3
29	450'000	500'000	11.1	19	m.	BWL	5
30	450'000	500'000	11.1	21	m.	BWL	4
31	450'000	500'000	11.1	22	f.	BWL	6
32	450'000	451'000	0.2	23	m.	BWL	5
33	450'000	450'000	0	20	f.	Law & Eco	4.5
34	450'000	450'000	0	24	m.	BWL	4.5
35	450'000	450'000	0	23	m.	BWL	5.5
36	450'000	450'000	0	21	m.	Law & Eco	5
37	450'000	445'000	-1.1	24	f.	VWL	5.5
38	450'000	408'000	-9.3	24	m.	BWL	4.5
39	450'000	380'000	-15.6	21	m.	BWL	4
40	450'000	380'000	-15.6	22	f.	IA	4.5
41	450'000	300'000	-33.3	21	m.	BWL	5
Mittelwert			26.9				

Tabelle 22: Gesamtübersicht der Resultate aus FB5, e. D.

	N	Min. (Fr./a)	Max. (Fr./a)	MW (Fr./a)	Standard- abweichung
<i>durchschnittlicher Jahreslohn für den CEO</i>	41	300'000	851'000	571'073	124'957

Tabelle 23: Statistische Auswertung von FB5, aus IBM SPSS Statistics

		BWL	VWL	IA	Law & Eco.	Ø-Alter
männlich	32	20	5	2	5	21.7
weiblich	9	4	1	2	2	21.6
Total	41	24	6	4	7	21.7

Tabelle 24: Demografische Auswertung von FB5, e. D.

3.4.7 Detaildarstellung der Ergebnisse aus Fragebogen 6

FB6

n	Ø-Lohn (Fr./a)	Bezahlter Lohn (Fr./a)	Delta %	Alter	Geschlecht
1	450'000	600'000	33.3	38	m.
2	450'000	600'000	33.3	31	f.
3	450'000	600'000	33.3	55	m.
4	450'000	600'000	33.3	42	m.
5	450'000	600'000	33.3	50	m.
6	450'000	550'000	22.2	59	m.
7	450'000	525'000	16.7	45	f.
8	450'000	525'000	16.7	50	m.
9	450'000	500'000	11.1	55	f.
10	450'000	500'000	11.1	40	m.
11	450'000	500'000	11.1	57	m.
12	450'000	450'000	0	41	m.
13	450'000	450'000	0	47	m.
14	450'000	450'000	0	38	f.
15	450'000	450'000	0	57	m.
16	450'000	450'000	0	61	f.
17	450'000	450'000	0	58	m.
18	450'000	450'000	0	50	m.
19	450'000	450'000	0	40	m.
20	450'000	450'000	0	50	m.
21	450'000	450'000	0	43	m.
22	450'000	450'000	0	44	m.
23	450'000	450'000	0	45	m.
24	450'000	450'000	0	44	m.
25	450'000	450'000	0	41	m.
26	450'000	450'000	0	46	m.
27	450'000	450'000	0	57	m.
28	450'000	425'000	-5.6	59	m.
29	450'000	300'000	-33.3	39	m.
Mittelwert			7.5		

Tabelle 25: Gesamtübersicht der Resultate aus FB6, e. D.

	N	Min. (Fr./a)	Max. (Fr./a)	MW (Fr./a)	Standard- abweichung
durchschnittlicher Jahreslohn für den CEO	29	300,000	600,000	483,621	68,555

Tabelle 26: Statistische Auswertung von FB6, aus IBM SPSS Statistics

		Branche							
		Ø-Alter	Industrie	Finanzen	Pharma	FMCG	Luxusgüter	Medien	Logistik
männlich	24	48	8	8	3	2	1	1	1
weiblich	5	46	3	1	1	0	0	0	0
Total	29	47.7	11	9	4	2	1	1	1

Tabelle 27: Demografische Auswertung von FB6, e. D.

3.4.8 Gesamtdarstellung

Gesamtdarstellung nach Geschlecht

N	267		Ø- Alter	BWL	VWL	IA	Law & Eco.	Experten
männliche Probanden	187	70%	25.1	52%	16%	7%	12%	13%
weibliche Probanden	80	30%	23.2	52%	9%	18%	15%	6%

Tabelle 28: Gesamtübersicht nach Geschlecht demographisch, e. D.

N (männlich)		187			N (weiblich)		80		
unterdurchschnittlich	118	63%	unterdurchschnittlich	49	61%				
durchschnittlich	52	28%	durchschnittlich	22	28%				
überdurchschnittlich	17	9%	überdurchschnittlich	9	11%				
mittlere Veränderung (%)	16.1		mittlere Veränderung (%)	12.7					

Tabelle 29: Auswertung der Antworten nach Geschlecht, e. D.

Gesamtdarstellung nach Studienrichtung

	N	MW Bezahler Lohn (Fr./a)	mittlere Veränderung (%)
BWL	57	542'982	20.7
VWL	17	573'235	27.4
IA	11	570'909	26.9
Law & Eco.	16	603'750	34.2

Tabelle 30: Übersicht der Löhne für CEO's bei Transparenz (FB2, FB5) nach Studienrichtung, e. D.

	N	MW Bezahlter Lohn (Fr./a)	mittlere Veränderung (%)
BWL	51	25.7	12
VWL	13	24.8	8
IA	9	23.8	3
Law & Eco.	15	25.7	12

Tabelle 31: Übersicht der Löhne für Reinigungskräfte und Babysitter (FB3, FB4) nach Studienrichtung, e. D.

	N	m.	f.	Ø-Alter	mittlere Veränderung (%)
BWL	139	70%	30%	21.6	15.2
VWL	37	81%	19%	21.7	16.2
IA	27	48%	52%	22.4	16.1
Law & Eco.	35	66%	34%	21.3	19.2

Tabelle 32: Gesamtübersicht nach Studienrichtung, e. D.

Gesamtdarstellung nach Alter

Alters- klasse	N	m. (%)	f. (%)	BWL (%)	VWL (%)	IA (%)	Law & Eco. (%)	Ø-Mathe- note	mittlere Ver- änderung (%)
≤ 19	20	58	42	70	10	5	15	5.25	15.2
20	48	70	30	58	13	4	25	5.15	10.6
21	68	72	28	54	15	15	16	4.6	20
22	45	73	27	51	29	11	9	5.21	17.7
23	21	71	29	76	5	14	5	5.05	12
24	15	60	40	67	13	7	13	4.5	11
25-30	20	60	40	55	15	20	5	4.89	20.1
≥ 31	30	83	17	-	-	-	3	-	8.2
Total	267	70	30	52	14	11	13	5.05	15.1

Tabelle 33: Gesamtübersicht nach Alter, e. D.

Gesamtdarstellung nach Mathematiknote

Note	N	MW Bezahlter Lohn (Fr./a)	mittlere Veränderung (%)
6	14	513'643	14.1
5.5	31	586'742	30.4
5	23	560'087	24.5
4.5	20	566'900	26
≤4	11	544'091	20.9

Tabelle 34: Übersicht der Löhne für CEO's bei Transparenz (FB2 und FB5) nach Mathenote, e. D.

Note	N	mittlere Veränderung (%)
6	29	11.2
5.5	79	18.6
5	57	15.7
4.5	45	15
4	14	14
< 4	12	18.2
Total	236	16

Tabelle 35: Gesamtübersicht nach Mathenote, e. D.

Begründung von überdurchschnittlicher Vergütung

Begründung	N
"Der beste Kandidat bringt die beste Leistung"	86
"als Anreiz zu mehr Leistung"	65
"durchsetzen gegenüber der Arbeitsmarktkonkurrenz"	64
"Zufriedenheit des Arbeitnehmers"	15
"erst Erhöhen, wenn er sich bewährt"	11
"ist ein fairer Lohn"	8
"Minderung der Lohnschere"	2

Tabelle 36: Begründung von überdurchschnittlicher Vergütung, e. D.

Begründung von durchschnittlicher Vergütung

Begründung	N
"funktionierender Markt"	31
"ist ein fairer Lohn"	20
"erst Erhöhen, wenn er sich bewährt"	13
"ist genug / Sparsamkeit"	5

Tabelle 37: Begründung von durchschnittlicher Vergütung, e. D.

Begründung von unterdurchschnittlicher Vergütung

Begründung	N
"ist genug / Sparsamkeit"	14
"Erhöhen, wenn er sich bewährt"	8
"Minderung der Lohnschere"	5
"ist ein fairer Lohn"	1

Tabelle 38: Begründung von unterdurchschnittlicher Vergütung, e. D.

4. Betrachtung der Ergebnisse

4.1 Irrtumswahrscheinlichkeit

Um abzuschätzen, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Testergebnisse durch Zufall entstanden sind, greife ich auf das statistische Werkzeug des T-Tests zurück. Dazu stelle ich eine Nullhypothese auf, welche besagt, dass der Mittelwert der Antworten der Probanden bezüglich des fairen Lohnens für eine berufliche Funktion in einem transparenten Markt exakt dem Mittelwert der bezahlten Löhne in dem Markt entspricht. Somit besagt die Nullhypothese, dass die Transparenz im Markt zu keiner Veränderung der Verteilung der Löhne führt, die Mittelwerte somit gleich bleiben und das Lohnniveau nicht ansteigt. Dem gegenüber steht die Alternativhypothese. Diese sagt aus, dass sich Transparenz in Entlohnungsanreizen in einem steigenden Lohnniveau manifestiert. Diese Alternativhypothese liegt, wie in der Einleitung erwähnt, dieser Untersuchung zu Grunde und wurde, aufgrund von Beobachtungen in der Praxis und verhaltensökonomischen Überlegungen, von mir aufgestellt. Für jeden der sechs Fragebögen führe ich jeweils diesen statistischen Test durch. Dadurch berechne ich die Wahrscheinlichkeit, dass die gemessenen Ergebnisse gänzlich auf Zufall beruhen. Im Falle einer Bestätigung der Nullhypothese ist dies der Fall. Der Test ergibt die Wahrscheinlichkeit einer richtigen Nullhypothese, wovon man ableiten kann, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie verworfen werden soll. Diese Erwartung entspricht der Wahrscheinlichkeit des Eintretens der Alternativhypothese. Dabei steigt die Signifikanz der Untersuchungsergebnisse an, je näher diese Wahrscheinlichkeit an 100% kommt. Der zugrundeliegende statistische Test wird als T-Test bezeichnet und kann mit Hilfe des Programmes IBM SPSS Statistics durchgeführt werden. Als Konfidenzintervall für die Berechnung benutze ich jeweils den Wert von 95%. Auf die genauen mathematischen Formeln und Berechnungsschritte werde ich hier nicht weiter eingehen.¹⁵

4.2 Betrachtung der Fragebögen

4.2.1 Betrachtung der Ergebnisse aus Fragebogen 1

FB1

Der Fragebogen 1 besteht grundsätzlich aus zwei Fragen. Die erste Frage ermittelt, was die Probanden als fairen Durchschnittslohn für die Funktion des CEO's ansehen. Die zweite Frage richtete sich dann danach, welchen Lohn der Versuchsteilnehmer bereit ist in dem konkreten Fall zu bezahlen, dass er eine Person als CEO einstellen kann. Die Höhe des genannten Lohnes ist in dieser Untersuchung weniger von Belang. Viel mehr liegt der Fokus auf dem Verhältnis der Antworten auf

¹⁵ Weitere Informationen zum genauen Ablauf der statistischen Analyse findet man in „SPSS 14“ (Brosius, 2006) oder „Statistik: Für Human- und Sozialwissenschaftler“ (Bortz, 2005)

die beiden Fragen zueinander. Mit dieser Versuchsanordnung wird der Untersuchungsteilnehmer dazu gebracht, selber einen Durchschnittslohn festzulegen, welchen er als fair erachtet. Diese Antwort simuliert quasi die Transparenz im Markt für die zweite Frage. Allerdings mit dem Unterschied, dass die Information nicht von aussen gegeben wird sondern vom Probanden selber kommt. Dadurch, dass der Proband durch kognitive Prozesse selber den fairen Durchschnittslohn benennt, ist er an diesen gedanklichen Anker stärker gebunden, als wenn dieser Wert, wie in den Fragebögen 2-6, exogen bereitgestellt wird. Der Fokus dieses Fragebogens liegt auf den folgenden zwei Punkten; als erstes wird untersucht, wie sich die Antworten auf die erste Frage und die Antworten auf die zweite Frage zueinander verhalten. In einem zweiten Schritt vergleiche ich diese Werte mit den entsprechenden Werten aus den Fragebögen, bei denen die Transparenz im Markt bereits von vornherein gegeben ist (FB2-FB6). Den Fragebogen haben insgesamt 49 Personen ausgefüllt. Die gegebenen Antworten bewegen sich zwischen 120'000 und 1'500'000 Franken. Die Standardabweichungen liegen für die Antworten auf die beiden Fragen bei etwas über 300'000 Fr. (Tab 10). Dies ist im Vergleich mit den anderen Fragebögen ein sehr hoher Wert. Es ist darauf zurückzuführen, dass die Fragen an diese Gruppe offen sind und daher mehr Spielraum für unterschiedliche Antworten besteht. Dies erhöht die Streuung und Standardabweichung der Antworten. In 10% der Fälle wird dem eigenen CEO ein Lohn bezahlt, welcher unterhalb des selber vom Versuchsteilnehmer festgelegten Medianlohn ist. 43% der Probanden bezahlen einen Lohn der dem selber festgelegten Durchschnittslohn entspricht und mit 47% bezahlt eine knappe Mehrheit dem eigenen CEO einen Lohn über dem selber festgelegten Mittel im Markt. Vergleicht man diese Werte mit den entsprechenden Werten der anderen Fragebögen (Tab 8) die von Studenten beantwortet wurden (FB2-FB5), dann lässt sich der Ankereffekt erkennen. Denn die Probanden sind viel weniger bereit, sich von dem, selber gesetzten, Anker zu entfernen als wenn die Information zur Verteilung der Löhne im Markt von aussen gegeben wird. Daher entscheiden sie sich oft dafür, auf beide Fragen mit der gleichen Zahl zu antworten. Der Mittelwert für den durchschnittlichen Jahreslohn für einen CEO grundsätzlich beträgt 409'735. Für den eigenen CEO ist man im Schnitt bereit 438'020 Fr. Jahreslohn zu bezahlen. Die Gesamtheit der 49 Probanden ist im Mittel bereit, einen Lohn zu bezahlen der um 8.7 Prozent über dem selber festgelegten Durchschnittslohn liegt. Vergleicht man diese 8.7% mit den entsprechenden Werten aus den Fragebögen 2-6 so stellt man fest, dass die Probanden bei dieser Versuchsanordnung einen leicht höheren Lohn, relativ über dem Durchschnittslohn, bereit sind zu bezahlen als die Experten (7.5%, Tab 25). Im Vergleich mit den anderen Studentengruppen, die nach dem Lohn für einen CEO gefragt wurden weisen sie allerdings eine viel geringere Abweichung vom Durchschnittslohn auf (23% und 26.9%, Tab 8). Die Differenz fällt auch kleiner aus, als bei den beiden Fragebögen, die nach den Löhnen für eine Reinigungskraft (10.2%, Tab 16) oder einen Babysitter (10.3%, Tab 19) fragen. Auch bei der relativen Anzahl von

Probanden die bereit sind, einen überdurchschnittlichen Jahreslohn zu bezahlen, ist diese Gruppe mit 47% leicht über dem entsprechenden Wert der Expertengruppe (38%, Tab 8) aber deutlich unterhalb aller anderen studentischen Gruppen. Mit dem T-Test wird untersucht, mit welcher Wahrscheinlichkeit die beiden Mittelwerte für die zwei Hauptfragen gleich sind. Das Resultat ist 54.7 Prozent. Somit ist die Nullhypothese sogar mit leicht grösserer Wahrscheinlichkeit anzunehmen als abzulehnen. Die Alternativhypothese vom steigenden Lohnniveau ist mit 45.3-prozentiger Wahrscheinlichkeit anzunehmen. Diese Verteilung der Wahrscheinlichkeiten ist ein Indiz dafür, dass der von den Versuchsteilnehmern selber fest-gelegte durchschnittliche Jahreslohn für einen CEO als starker Anker wirkt. Von diesem Anker bewegen sich die Probanden eindeutig viel weniger stark weg als wenn ihnen die Information zum Durchschnittslohn im Markt vom Fragesteller geliefert wird. Es gibt zwar klare Hinweise auf ein steigendes Lohnniveau, allerdings ist die statistische Signifikanz der Ergebnisse zu gering, um eine eindeutige Aussage diesbezüglich zu machen. Der Ankereffekt tritt deutlich auf. Die Tabelle 12, welche die Unterschiede der Geschlechter abbildet, wird im Kapitel 4.3 näher betrachtet.

4.2.2 Betrachtung der Ergebnisse aus Fragebogen 2

FB2

Den Fragebogen zwei kann man, zusammen mit dem Fragebogen an die Experten (FB6), als zentralen Fragebogen dieser Untersuchung betrachten, da er weder Priming- noch Ankereffekte zu messen versucht und der Lohn für einen CEO im Zentrum steht. Er fokussiert sich darauf, die Entscheidung bezüglich der Höhe des gewährten Gehaltes für einen CEO der Untersuchungsteilnehmer zu erfassen. Dazu wird dem Probanden durch eine kleine Tabelle die Situation im Markt vermittelt, wodurch Transparenz bezüglich der Verteilung und Höhe der Löhne für die betrachtete Funktion geschaffen wird. Anschliessend benennt der Proband den Lohn, den er einem CEO bezahlen würde. Den Fragebogen haben 60 Personen beantwortet. Davon sind insgesamt 77% bereit einen Jahreslohn zu bezahlen, der über den 450'000 Franken liegt, die im Schnitt im Markt bezahlt werden. 10 Prozent bezahlen den Durchschnittslohn und 13 Prozent entlohnen den eigenen CEO unterdurchschnittlich (Tab 8). Im Mittel gewähren die 60 Probanden ihrem CEO einen Lohn von 553'683 Franken, was um ganze 23 Prozent über dem Medianlohn im Markt liegt. Die Standardabweichung beträgt rund 131'000 Fr. (Tab 14). Bei einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Löhne in dieser Geschwindigkeit ist nach sechs Lohnrunden eine Erhöhung des Lohnniveaus um 346 Prozent erreicht. Dies kommt dem von Dan Ariley beobachteten Anstieg von 369% der Saläre von CEO's in den USA, im Anschluss an eine Gesetzesänderung zur Publikation von Managementgehältern (siehe Kapitel 2.1), sehr nahe. Wenn man in einem Gedankenspiel annimmt,

dass die Position des CEO's im Schnitt einer Fluktuation von 2-3 Jahren unterliegt, dann wäre eine Verdoppelung des Lohnniveaus bereits nach rund 8 Jahren erreicht. Die demografische Verteilung der partizipierenden Probanden weist keine Auffälligkeiten auf. Das heisst es entspricht in etwa der demografischen Verteilung der Gesamtheit der Untersuchungsteilnehmer. Wiederum wird mit dem T-Test untersucht, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Nullhypothese angenommen werden kann und somit die Messresultate auf Zufall beruhen. Das Programm IBM SPSS Statistics berechnet einen Wert von 0.000008 Prozent. Somit kann die Nullhypothese mit 99.999992-prozentiger Sicherheit verworfen werden. Die Testergebnisse weisen damit eine äusserst hohe statistische Signifikanz auf. Dies bedeutet, dass die Alternativhypothese mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zutrifft und somit die Aussage berechtigt ist, dass das Lohnniveau unter diesen Bedingungen steigen wird.

4.2.3 Betrachtung der Ergebnisse aus Fragebogen 3

FB3

Fragebogen 3 ist analog zu Fragebogen 2 aufgebaut, mit dem Unterschied, dass nach dem Lohn für eine Reinigungskraft gefragt wird und dieser nicht in einem Jahreslohn, sondern in einem Stundenlohn gemessen wird. Den Probanden wird am Anfang in einer Tabelle die Situation im Markt gezeigt. Die Höhe und Verteilung der Stundenlöhne für Reinigungskräfte wird vermittelt und somit der Markt transparent dargestellt. Anschliessend gibt der Proband an, welchen Stundenlohn er der eigenen Reinigungskraft bereit ist zu bezahlen. Dies ist eine Kontrollgruppe, da eine Reinigungskraft sich auf mannigfaltige Weise zu einem CEO kontrastiert. Das Prestige, die Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse, das Ausbildungsniveau und die Erwartungen an die Entlohnung sind für die beiden Gruppen stark unterschiedlich. Dieser Fragebogen misst, wie stark der Einfluss der Transparenz auf das Lohnniveau eines Berufes auf der unteren Seite der Lohnskala ist. Beantwortet wurde er von 44 Personen. Davon sind 63 Prozent bereit, einen überdurchschnittlichen Stundenlohn zu bezahlen. 32 Prozent halten sich an den Medianlohn im Markt und 7% entscheiden sich für einen Lohn unter diesem Mittelwert. Die Gesamtheit der 44 Probanden ist im Schnitt bereit, einen Lohn von 25.30 Franken zu bezahlen, was um 10.2 Prozent über dem Durchschnittslohn im Markt liegt (Tab 16 und 17). Dieser relative Wert ist zwar nicht ganz halb so gross wie der entsprechende Wert aus Fragebogen 2 (23%, Tab 13), er liegt aber über dem Wert aus Fragebogen 1 (8.7%, Tab 9) und führt in dieser Höhe ebenfalls zu einer Aufwärtsspirale des Lohnniveaus. Bezüglich der demografischen Verteilung der Versuchsteilnehmer dieses Fragebogens stelle ich keine Auffälligkeiten fest (Tab 18). Etwas was aber ins Auge sticht, ist die Höhe des Stundenlohnes bei den Probanden, die unterdurchschnittlich bezahlen. Jeder dieser drei Untersuchungsteilnehmer würde nur gerade den Minimallohn bezahlen. Eine gemässigte Abweichung vom Durchschnittslohn

nach unten konnte in dieser Testgruppe nicht beobachtet werden. Dies kann, aufgrund der Anzahl der erfassten unterdurchschnittlichen Antworten, sehr gut einer zufälligen Häufung entsprechen. Der T-Test zu Fragebogen 3 liefert eine Wahrscheinlichkeit für die Richtigkeit der Nullhypothese von 0.004 Prozent. Somit kann sie mit 99.996-prozentiger Wahrscheinlichkeit verworfen werden. Mit gleicher Sicherheit ist der gemessene Anstieg des Lohnniveaus nicht auf Zufall zurückzuführen. Aufgrund der Ergebnisse dieses Fragebogens kann ausgesagt werden, dass die Transparenz auch in einem Markt von niedrigqualifizierten Arbeitskräften zu einem Anstieg des Lohnniveaus führt. Die Geschwindigkeit des Lohnanstiegs für eine Reinigungskraft ist allerdings deutlich geringer als für einen CEO unter gleichen Bedingungen (Tab 8).

4.2.4 Betrachtung der Ergebnisse aus Fragebogen 4

FB4

Fragebogen 4 ist identisch aufgebaut, wie die beiden vorhergehenden Fragebögen (FB2 und FB3). In einer Tabelle wird dem Probanden die Situation am Markt für eine Berufsgattung gezeigt, anschliessend benennt er den Lohn, den er bereit ist einem Angestellten der entsprechenden Funktion zu bezahlen. Analog zu Fragebogen 3 ist dies eine Kontrollgruppe, die eine Interpretation der Ergebnisse aus Fragebogen 2 unterstützt. Dieser Fragebogen ist mit Fragebogen 3 bis auf einen Punkt identisch; anstatt nach dem Lohn für eine Reinigungskraft zu fragen wird nach dem Lohn für einen Babysitter gefragt. Die Überlegung dahinter ist wiederum die gleiche – ein Babysitter befindet sich im unteren Teil der Lohnskala und weist einen hohen Kontrast zu einem CEO auf. Aufgrund der hohen Wertschätzung von Kindern besitzt der Babysitter allerdings, zumindest in den Augen der Eltern, eine ungleich grössere Verantwortung als eine Reinigungskraft und die Auswahl eines geeigneten Kandidaten dürfte einer sehr genauen Untersuchung unterliegen. Dieser Vorgang wird in diesem Fragebogen nicht erfasst und betrachtet. Der Versuchsteilnehmer wird in die Situation versetzt, dass er den besten Kandidaten bereits evaluiert hat und nun den Lohn, den er ihm bereit ist zu bezahlen, benennen soll. Der Fragebogen wurde von 44 Personen ausgefüllt. Davon bezahlen 7 Prozent einen unterdurchschnittlichen Lohn. 30 Prozent bezahlen den Stundenlohn, der im Markt im Schnitt bezahlt wird und 63 Prozent sind bereit, einen überdurchschnittlichen Lohn für den Babysitter zu zahlen (Tab 8). Die Teilnehmer sind im Schnitt bereit, einen Stundenlohn von 25.4 Franken zu bezahlen, was um 10.3 Prozent über dem Durchschnitt im Markt liegt (Tab 19 und 20). Diese Ergebnisse sind so nahe bei den Ergebnissen aus Fragebogen 3, dass man sie als praktisch identisch bezeichnen kann. Sowohl die Verteilung der Antworten um den Medianlohn, als auch die Höhe der Abweichung zum selbigen sind so gut wie gleich. Die drei Probanden, welche einen unterdurchschnittlichen Lohn für angemessen halten sind

in Fragebogen 4 etwas gemässiger. Nur einer von ihnen entscheidet sich für den Minimallohn, was sich auch in einer etwas geringeren Standardabweichung für FB4 zeigt (3 Fr. gegenüber 3.4 Fr., Tab 20 und 17). Aufgrund der fast identischen Resultate der Fragebögen 3 und 4 gehe ich davon aus, dass die weiter oben in diesem Absatz beschriebene emotionale Involvierung der Probanden, bezüglich der Sicherheit der eigenen Kinder, nicht auftritt. Ansonsten wäre die Bereitschaft, einen hohen Lohn zu bezahlen wohl noch gestiegen. Ich gehe davon aus, dass dieser Effekt aus zwei Gründen nicht gemessen wird; erstens weil aufgrund der Untersuchungsanordnung die Auswahl eines geeigneten Kandidaten kein Bestandteil des Tests ist und zweitens weil die meisten Versuchsteilnehmer, mit 21.5 Jahren im Schnitt (Tab 21), wohl noch keine eigenen Kinder haben. Bezüglich der demo-grafischen Verteilung der Probanden dieses Fragebogens stelle ich keine Auffälligkeiten fest (Tab 21). Der T-Test liefert für die Wahrscheinlichkeit einer zutreffenden Nullhypothese einen Wert von 0.0005 Prozent. Somit kann diese Hypothese mit 99.99995-prozentiger Sicherheit abgelehnt werden. Diese hohe statistische Signifikanz berechtigt zu der Aussage, dass das Lohnniveau unter diesen Bedingungen steigt. Die Aussage von Fragebogen 3, bezüglich des steigenden Lohnniveaus bei Transparenz, wird auch im unteren Lohnspektrum bestätigt. Die Geschwindigkeit des Anstiegs ist zwar geringer als bei den Löhnen für CEO's (23%, Tab 13) aber doch noch beträchtlich (Tab 8).

4.2.5 Betrachtung der Ergebnisse aus Fragebogen 5

FB5

Die Fragen sind in Fragebogen 5 identisch mit denjenigen in Fragebogen 2. Er wird allerdings zu einer Kontrollgruppe für die Erfassung des Priming-Effektes, da er den Probanden vor der Fragestellung einen besonderen Artikel zu lesen gibt. Dieser Artikel handelt von Millionenboni für Manager, die an einer Generalversammlung einer Aktiengesellschaft einem kritischen Diskurs ausgesetzt sind. Der genaue Inhalt des Artikels ist insofern nicht von besonderer Bedeutung, da lediglich die hohen Zahlen, die darin erwähnt werden, beim Leser ein Priming verursachen. Das behandelte Thema an sich ist nicht von Belang. Dadurch, dass die Probanden vor der Beantwortung der Fragen mehrere sehr hohe Zahlen vorgesetzt bekommen, sollen sie, gemäss neueren verhaltensökonomischen Erkenntnissen (Kahneman, 2011), vermehrt zu hohen Zahlen tendieren und eine grössere Bereitschaft aufweisen, hohe Löhne zu bezahlen. Dieser Effekt wird durch Fragebogen 5 erfasst. Insgesamt haben 41 Personen diesen Fragebogen beantwortet. Bezüglich der demografischen Verteilung gibt es keine Auffälligkeiten. Ganze 78 Prozent der Versuchspersonen sind dazu bereit, dem eigenen CEO einen Jahreslohn in überdurchschnittlicher Höhe zu bezahlen. 10 Prozent entscheiden sich für den Lohn, der im Schnitt im Markt bezahlt wird und bei 12% der

Probanden liegt der Lohn für den CEO darunter. Diese Verteilung entspricht ziemlich genau der entsprechenden Verteilung in Fragebogen 2, mit dem wir Fragebogen 5 primär vergleichen. Somit ist diesbezüglich vom Priming-Effekt nichts festzustellen. Die Probanden sind in dieser Gruppe im Schnitt bereit, einen Lohn von 571'073 Franken zu bezahlen. Dies entspricht einer Abweichung vom Medianlohn im Markt um 26.9 Prozent. Daraus resultiert, im Vergleich zu den 553'683 Franken aus FB2 (Tab 14), eine absolute Erhöhung um 17'390 Fr. Diese Abweichung ist auf das vorangehende Priming zurückzuführen. In relativen Zahlen entspricht dies einem Anstieg von etwas über 3 Prozent. Die Standardabweichung beträgt rund 125'000 Fr. (Tab 23). Dies ist ähnlich hoch wie in Fragebogen 2. Ein T-Test liefert uns nun die Wahrscheinlichkeit dafür, dass dieser gemessene Priming-Effekt auf Zufall beruht. Der Vergleich bezieht sich auf den Mittelwert der Gruppe die, abgesehen vom Priming, denselben Fragebogen erhielt (553'683 Fr., Tab 14). In diesem Fall besagt die Nullhypothese, dass sich die Mittelwerte aus Fragebogen 2 und 5 entsprechen. Die Berechnung aus IBM SPSS Statistics liefert uns einen Wert von 37.8 Prozent. Somit führt das Priming mit 62.2-prozentiger Wahrscheinlichkeit zu einer Erhöhung des Lohnniveaus. Dieser Effekt kann dann zum Tragen kommen, wenn in der medialen Berichterstattung und den öffentlichen Diskursen besonders oft die absoluten Spitzenlöhne thematisiert werden. Denn dadurch kann unbewusst bei den Arbeitgebern die Bereitschaft steigen etwas höhere Löhne zu bezahlen, während bei den Arbeitnehmern das Bedürfnis nach einer Lohnerhöhung steigt. Eine umfangreichere und genauere Messung des Priming-Effekts auf die Entlohnungsanreize ist sicher ein interessantes Gebiet für weitere Forschungen.

4.2.6 Betrachtung der Ergebnisse aus Fragebogen 6

FB6

Dieser Fragebogen richtet sich an Experten aus dem Bereich des Personalmanagements mit mehrjähriger Erfahrung. Es wurden Manager der höchsten Hierarchiestufe angesprochen, welche in renommierten, international tätigen Unternehmungen tausende von Mitarbeitern führen. Um an die Antworten dieser Personen zu gelangen wurde zuerst per E-Mail Kontakt aufgenommen, um anschliessend bei Bereitschaft zur Teilnahme in einem kurzen Telefongespräch die Antworten zu erhalten. Die Frage ist dabei exakt die gleiche, wie bei Fragebogen 2. Auf die Frage nach der Mathematiknote am Gymnasium wird hier verzichtet und anstatt nach der Studienrichtung wird nach der Branche gefragt, für die der Experte zurzeit tätig ist. Dem Versuchsteilnehmer wird zuerst anhand einer Tabelle die Situation im Markt dargelegt. Mit Hilfe von zwei Computern mit Internetverbindung und einem kleinen Programm¹⁶ als Werkzeug ist dies sehr schnell und einfach möglich.

¹⁶ <https://join.me> „screen sharing and meeting tool“ von LogMeIn

Dadurch wird die Verteilung der Lohnanreize im Markt für die Funktion des CEO's transparent. Anschliessend wird den Experten die Frage gestellt, welchen Lohn sie persönlich, nicht die Firma für die sie arbeiten, bereit sind zu bezahlen. Insgesamt konnten die Antworten von 29 Experten gesammelt werden. Davon befinden sich 38 Prozent über und 55 Prozent auf dem Medianlohn im Markt. 7 Prozent der Experten bezahlen einen unterdurchschnittlichen Lohn (Tab 8). Im Mittel sind sie bereit einen Jahreslohn von 483'621 Franken zu bezahlen, was einer 7.5-prozentigen Erhöhung gegenüber dem Durchschnitt im Markt entspricht. Die Standardabweichung beträgt rund 68'500 Fr. (Tab 26). Dieser Wert ist in etwa halb so gross, wie der entsprechende Wert bei derselben Fragestellung an Studenten (23%, Tab 13) und ist ein Zeichen dafür, dass sich die Experten moderater vom Durchschnittslohn weg bewegen, als die Studenten. Ein Grossteil der Experten (45%) hat aber angegeben, bei entsprechender Leistung einer Erhöhung des Lohnes zuzustimmen. Somit sehen die Experten den Lohn eher als Einstiegslohn, mit Spielraum nach oben, sofern der Arbeitnehmer überzeugt. Der maximal von einem Experten bezahlte Lohn liegt bei 600'000 Franken. Im Gegensatz dazu sind von den Studenten einige bereit, einen Lohn von über 850'000 Franken zu bezahlen (Tab 13 und 22). Die tiefsten Löhne bewegen sich bei Experten und Studenten um 300'000 Fr. Diese Unterschiede der oberen Jahreslöhne manifestieren sich in der Höhe der Standardabweichung. Der T-Test hilft uns dabei, die Signifikanz der Resultate abzuwägen und die Wahrscheinlichkeit für ein zufälliges Auftreten dieser Ergebnisse zu ermitteln. Die Nullhypothese erweist sich mit einer Wahrscheinlichkeit von 1.3% als richtig. Dies berechtigt zur Aussage, dass das Lohnniveau in der Situation, in der die Experten die Löhne bestimmen, mit 98.7-prozentiger Sicherheit steigt. Der Anstieg erfolgt im Vergleich mit den anderen Gruppen der Fallstudie moderater, kann aber doch eindeutig belegt werden. Dies ist ein sehr starkes Argument dafür, dass das Lohnniveau durch den Einfluss von Transparenz steigt.

4.3 Betrachtung der Gesamtauswertung

Betrachtung nach Geschlecht

Tabelle 28 zeigt die demografische Übersicht aller Probanden aufgeteilt nach Geschlecht. Von den 267 Teilnehmern an dieser Fallstudie sind 70 Prozent männlich und 30 Prozent weiblich. In der Expertengruppe ist die Verteilung nach Geschlechtern ähnlich. Das etwas höhere Durchschnittsalter der männlichen Probanden könnte, zumindest teilweise, auf die obligatorische Wehrpflicht für Männer zurückzuführen sein. Für eine verlässliche Aussage eignet sich die Fallstudie aber nicht. Anhand der Verteilung der beiden Geschlechter auf die verschiedenen Studienrichtungen kann allenfalls eine Aussage zur Attraktivität des Letztgenannten auf das Erstgenannte gemacht werden.

Dies ist aber nicht Teil der Untersuchung. Grundsätzlich fördert Tabelle 28 nichts Überraschendes zu Tage. Die Bereitschaft der beiden Geschlechter, einen überdurchschnittlichen, durchschnittlichen oder unterdurchschnittlichen Lohn zu bezahlen, ist fast identisch. Etwas über 60 Prozent zahlen überdurchschnittlich, 28 Prozent zahlen durchschnittlich und etwa 10% zahlen unterdurchschnittlich. Die mittlere Veränderung ist bei den Männern mit plus 16.1% deutlich höher als die 12.7% bei den Frauen (Tab 29). Die spezielle Anordnung der Fragen in Fragebogen 1 erlaubt es, diesen Unterschied der Geschlechter etwas deutlicher sichtbar zu machen. Bisher liegt der Fokus der Untersuchung auf der relativen Abweichung der Antworten auf den Input, der Transparenz simuliert. Bei Fragebogen 1 fehlt dieser Input und daher ist auch eine Betrachtung in absoluten Zahlen sinnvoll. Aus Tabelle 12 wird ersichtlich, dass die Männer im Mittel den Medianlohn für einen CEO im Markt mit 465'278 Franken fast doppelt so hoch schätzen als die Frauen mit 255'923 Franken. Des Weiteren sind die Männer bereit für den eigenen CEO, auf den selber festgelegten Mittelwert, im Schnitt 7.5 Prozent aufzuschlagen, während der Durchschnitt der Frauen 3.9% für angemessen erachtet. Noch deutlicher werden die Unterschiede wenn man die relative Veränderung der Antworten der beiden Geschlechter für Fragebogen 1 betrachtet (Tab 12). Dazu bilden die Zahlen aus der Spalte „Delta %“ in Tabelle 9 die Grundlage. Von ihnen berechnen wir für die beiden Geschlechter den Mittelwert. Während ein durchschnittlicher männlicher Versuchsteilnehmer bereit ist, sich um 11 Prozent von dem zuvor selber festgelegten grundsätzlichen Durchschnittslohn für einen CEO zu entfernen, liegt dieser Wert für die durchschnittliche Frau bei 2.6 Prozent. Es ist möglich, dass der Ankereffekt in einer solchen Situation unterschiedlich stark auf die beiden Geschlechter wirkt. Der Unterschied zwischen den Geschlechtern ist jedenfalls beträchtlich und bietet sich für eine genauere Betrachtung in einer weiteren Fallstudie an.

Betrachtung nach Studienrichtung

Für eine Interpretation der Ergebnisse nach Studienrichtung habe ich drei Tabellen erstellt. Tabelle 30 zeigt die Mittelwerte der Antworten auf die beiden Fragebögen 2 und 5 für die vier Studienrichtungen. Somit wird verglichen, wie viel Lohn die Angehörigen der verschiedenen Studienrichtungen in einem transparenten Markt bereit sind, dem eigenen CEO zu bezahlen. Ein erster Blick auf die Resultate zeigt, dass sich alle Studienrichtungen grosszügig zeigen und mindestens 20 Prozent über dem Durchschnittslohn im Markt bezahlen. Weiter fällt auf, dass die Law and Economics-Studenten mit 34.2% Lohn über dem Schnitt mit Abstand am meisten Gehalt für einen CEO aufwenden. Damit liegen sie um 60'000 Franken über dem Wert der Betriebswirtschaftsstudenten. Die Studenten der Volkswirtschaft und internationalen Beziehungen liegen zwischen

den beiden anderen Studienrichtungen und sehr nahe beieinander. Um den durchschnittlich entrichteten Stundenlohn für eine Reinigungskraft oder einen Babysitter der verschiedenen Studentengruppen aufzuzeigen, sind in Tabelle 31 die Antworten auf die beiden Fragebögen 3 und 4 zusammengefasst. Hier zeigen sich BWL- und Law and Economics-Studenten etwas grosszügiger. Insbesondere die Studenten der internationalen Beziehungen scheinen in dieser Situation dem Funktionieren des Marktes so weit zu vertrauen, dass sie sich nur geringfügig vom Durchschnittslohn im Markt entfernen. In Tabelle 32 sehen wir die Gesamtübersicht nach Studienrichtung, welche die Antworten auf alle Fragebögen (mit Ausnahme von FB 6, da dieser nur an Experten gestellt wird) beinhaltet. Die Abstufung nach Studienrichtung ist gleich wie in Tabelle 30. Allerdings sind die Gruppen näher zusammengedrückt. Weiterhin sind die Law and Economics-Studenten am freigiebigsten. Insbesondere die relativ tiefe Zahlungsbereitschaft der Betriebswirtschaftsstudenten in Bezug auf CEO-Löhne finde ich bemerkenswert, da CEO's mit grösster Wahrscheinlichkeit eine Ausbildung in dieser Studienrichtung besitzen. Somit hätten die BWL-Studenten am ehesten die Aussicht, selber einmal den Posten eines CEO's zu übernehmen. Ich hätte erwartet, dass dieses persönliche Element zu einer höheren Zahlungsbereitschaft führt. Da dies nicht der Fall ist, böte sich dieser Bereich auch für eine genauere Betrachtung in einer weiteren Fallstudie an.

Betrachtung nach Altersgruppe

Tabelle 33 bietet eine detaillierte Übersicht der unterschiedlichen Altersgruppen. Die Anteile nach Geschlecht und nach Studienrichtung sind für die unterschiedlichen Gruppen relativ angegeben. Zusätzlich sieht man in der letzten Spalte, um wie viel sich die jeweilige Gruppe bei den selber bezahlten Löhnen vom Durchschnittslohn im Markt entfernt. Es können grosse Unterschiede festgestellt werden. Eine Interpretation der Ergebnisse entzieht sich allerdings den Möglichkeiten dieser Fallstudie. Daher wird auf die spekulative Ursachenforschung verzichtet.

Betrachtung nach Mathematiknote

Die Mathematiknote wird in diesen Fragebogen integriert, da sie als Indikator für die Zahlenaffinität des jeweiligen Probanden genutzt werden kann. Es ist möglich, dass eine höhere Zahlenaffinität dazu führt, dass die Informationen zu der Situation im Markt von dem jeweiligen Probanden etwas anders aufgenommen und verarbeitet werden. Wodurch sich wiederum eine unterschiedlich grosse Abweichung vom Medianlohn ergeben kann. In den Tabellen 34 und 35 sind die Resultate der

durchschnittlichen Antworten für die jeweiligen Gruppen aufgezeigt. Tabelle 34 gibt eine Übersicht der Löhne für CEO's bei Transparenz (FB2 und FB5) und Tabelle 35 zeigt die Gesamtübersicht aller Fragebögen, aufgeteilt in Gruppen nach Mathematiknote. Die Ergebnisse in beiden Tabellen zeigen keinen Hinweis darauf, dass die Zahlenaffinität der Versuchsteilnehmer einen Einfluss auf die Höhe des gewährten Lohnes hat.

Betrachtung der Begründung für den jeweils bezahlten Lohn

In Tabelle 36 sind die verschiedenen Begründungen, einen überdurchschnittlichen Lohn zu zahlen, nach der Häufigkeit ihres Auftretens aufgelistet. Ein hoher Lohn wurde am meisten damit begründet, dass der beste Kandidat für eine Stelle gefunden wurde und dieser daher eine ausgezeichnete Leistung erbringen wird. Am zweithäufigsten wurde angegeben, dass die gute Entlohnung als Anreiz für eine bessere Leistung dient. Mir persönlich gefällt die Vorstellung besser, dass ein Top-Lohn aufgrund einer Top-Leistung bezahlt wird und nicht Voraussetzung dafür ist. Eine Arbeitsstelle beinhaltet viele Faktoren, die als Anreiz zur Leistung dienen. Daher sollte, meines Erachtens, die Bedeutung des Geldes in diesem Bezug nicht überbewertet werden. Weiter wurde angegeben, dass ein hoher Lohn nötig ist, um sich gegenüber der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt durchzusetzen. Diese Argumentation dürfte mit der Höhe der Qualifikation des Jobkandidaten und seiner Mobilität an Gewicht gewinnen. Mit einigem Abstand wurde weiter angegeben, dass der überdurchschnittliche Lohn für die Zufriedenheit des Arbeitnehmers wichtig ist. Dies mag in einigen Situationen stimmen, allerdings bin ich wiederum der Meinung, dass andere Faktoren im Arbeitsumfeld einen weitaus grösseren Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter haben. 11 Personen haben angegeben, dass der, bereits überdurchschnittliche, Lohn bei einer guten Leistung am Arbeitsplatz noch weiter gesteigert werden kann. Es wird auch angegeben, dass dieser überdurchschnittliche Lohn bezahlt wird, weil er fair ist. Dies dürfte auf einen ähnlichen Gedankengang zurückzuführen sein, wie bei der meistgenannten Begründung; ein hohes Gehalt ist für eine hohe Leistung fair. Zwei Personen haben angegeben, der Reinigungskraft oder dem Babysitter ein überdurchschnittliches Entgelt zu bezahlen, um die Lohnschere zu verringern.

Die genannten Begründungen für eine durchschnittliche Vergütung sind in Tabelle 37 nach ihren Häufigkeiten aufgelistet. Ganz oben steht die Begründung, dass der Markt funktioniert und daher der Durchschnittslohn angemessen ist. Diese Antwort hätte man an einer Wirtschaftsuniversität vielleicht noch ein wenig häufiger erwarten können. Weiter wurde angegeben, dass der Durchschnittslohn das faire Gehalt sei und dass es erhöht wird, sofern sich der Kandidat im Job bewährt. Einige Probanden geben an, aus Sparsamkeit den Medianlohn zu bezahlen. Hier lässt sich die

Bereitschaft, unter anderen Bedingungen doch überdurchschnittlich zu bezahlen, zumindest erahnen.

Eine unterdurchschnittliche Vergütung wird mit den in Tabelle 38 nach Häufigkeit aufgelisteten Argumenten begründet. Zu Oberst steht die Sparsamkeit der Probanden und das Empfinden, dass dieser unterdurchschnittliche Lohn genug ist. Weiter sind einige Probanden bereit, das Gehalt bei ausgezeichneter Leistung zu erhöhen. Der Argumentation, dass der Einstiegslohn unterdurchschnittlich sein darf, da er nur am Anfang einer Zusammenarbeit steht und mit der Zeit steigt, kann ich persönlich nachvollziehen. Weiter wird angegeben, dass eine unterdurchschnittliche Vergütung nötig sei, um die Lohnschere zu verkleinern. Dies ist in einem volkswirtschaftlichen Kontext ein Ziel, dem die Legitimität kaum abzuspochen ist. Zum Schluss kommt noch die Ausnahme, die die Regel bestätigt; ein Versuchsteilnehmer empfindet einen unterdurchschnittlichen Lohn als fair. Die Frage, ob dieser Proband einer Erhöhung des Lohnes nach einiger Zeit zustimmt oder ob der unterdurchschnittliche Lohn grundsätzlich als fair erachtet wird bleibt unbeantwortet.

5. Fazit

Die Fallstudie zeigt deutlich auf, welche Rolle Transparenz in Entlohnungsanreizen hat. Es wird nachgewiesen, dass Transparenz in einem Arbeitsmarkt für einen Anstieg des Lohnniveaus verantwortlich sein kann. Die Intensität des Anstiegs hängt dabei von vielen Faktoren ab. So hat beispielsweise die Funktion des neuen Mitarbeiters einen Einfluss. Die Fallstudie belegt die Bereitschaft, für Reinigungskräfte und Babysitter einen überdurchschnittlichen Lohn zu bezahlen. Allerdings steigt die Vergütung für CEO's, auch relativ, weit stärker an. Ein Anstieg des Lohnniveaus kann auch bei der Expertengruppe beobachtet werden. Im Vergleich mit den Studenten sind die Experten aber zurückhaltender, wodurch der Anstieg moderater ausfällt. In einer Kontrollgruppe (FB1) ist ein starker Ankereffekt zu beobachten, welcher die Probanden davon abhält, sich zu weit von dem, zuvor selber festgelegten, Durchschnittslohn zu entfernen. Auch in dieser Gruppe gibt es durchaus Anzeichen für einen Anstieg des Medianlohnes, allerdings erlaubt die ungenügende statistische Signifikanz keine eindeutige Aussage. Dagegen wird durch die Ergebnisse einer Kontrollgruppe aufgezeigt, dass der Priming-Effekt die Probanden grosszügiger werden lässt. Die Gruppe, die einem Priming ausgesetzt war, bezahlt zusätzliche 3 Prozent mehr Gehalt. Generell sind die Frauen etwas zurückhaltender als die Männer und die Experten als die Studenten. Des Weiteren halten sich die Betriebswirtschaftsstudenten etwas näher an den Durchschnittslohn, während die Law and Economics-Studenten höhere Vergütungen gutheissen.

Die Ergebnisse dieser Fallstudie belegen eindeutig, dass bezüglich der Verabschiedung neuer Gesetze und Regelwerke zur Offenlegung von Löhnen und Vergütungen Vorsicht geboten ist. Die Überlegung, dass eine Offenlegung von Managementgehältern zu einer Mässigung der Spitzenlöhne führt, erweist sich als falsch. Vielmehr fungiert der durchschnittliche Lohn als Ausgangspunkt der Erwägungen und Verhandlungen bezüglich des Gehaltes. In dieser Situation ist es um ein Vielfaches einfacher, Argumente zu finden, die für eine Erhöhung des Lohnes sprechen, als dagegen. Diese Effekte konnten in verhaltensökonomischen Experimenten nachgewiesen werden und führen zu einem Anstieg des Lohnniveaus¹⁷.

¹⁷ Kahnemann (2011) widmet dem Thema „Selbstüberschätzung“ ein ganzes Kapitel (S. 247-330)

Dank

Mein Dank gilt insbesondere Dr. Hermann J. Stern von der Obermatt AG aus Zürich, welcher das Thema zur Arbeit initiierte, mich bei der Durchführung der empirischen Studie stets mit hilfreichen Inputs unterstützte, mir den Kontakt zu den befragten Experten ermöglichte und die entstandenen Unkosten der Studie übernahm. Ohne Ihn würde es diese Arbeit nicht geben.

Bei Prof. Dr. Uwe Sunde und Rudi Stracke möchte ich mich für die Betreuung meiner Arbeit bedanken, insbesondere während der Anfangsphase meiner Arbeit und der Ausarbeitung einer geeigneten Methodik.

Den Experten aus dem Bereich des Personalmanagements danke ich dafür, dass sie sich die Zeit genommen haben, um an der Studie teilzunehmen.

Prof. Dr. Kolmar möchte ich für das Einverständnis danken, während den Pausen seiner Übungsvorlesungen zu Mikroökonomik II die Befragung der Studenten durchführen zu dürfen. In diesem Sinne möchte ich auch den Übungsleitern Dr. Bodo Hilgers, Tobias Trütsch, Philipp Weber und Jan Schumacher für die Unterstützung danken.

Meinem geschätzten Freund Alper Aytac möchte ich dafür danken, dass er mich in die Vorlesungen begleitete und bei der speditiven Durchführung der Umfrage unterstützte.

Den partizipierenden Studenten danke ich für ihre Zeit und aufrichtige Meinungsäußerung.

Meiner Familie, insbesondere meinen Eltern Guido und Esther Häni, danke ich für die tolle Unterstützung während meiner gesamten Ausbildung.

Literaturverzeichnis

- Akerlof, G. (1970). The market for "lemons": Qualitative uncertainty and the market-mechanism. *Quarterly Journal of Economics*(84), S. 488-500.
- Ariely, D. (2009). *Predictably Irrational*. New York: Harper Collins.
- Ben-David, I., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2010). *Managerial Miscalibration*. Charles A. Dice Center. Columbus, Ohio: Ohio State University.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Company and Private Property*. San Diego: Harcourt, Brace and World.
- Berner, E. S., & Graber, M. L. (2008). Overconfidence as a Cause of Diagnostic Error in Medicine. *American Journal of Medicine*(121), S. 2-23.
- Bortz, J. (2005). *Statistik: Für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Brewer, N. T., & Chapman, G. B. (2002). The Fragile Basic Anchoring Effect. *Journal of Behavioral Decision Making*(15), S. 65-77.
- Brosius, F. (2006). *SPSS 14*. Frechen, Nordrhein-Westfalen: Mitp-Verlag.
- Cassar, G., & Craig, J. (2009). An Investigation of Hindsight Bias in Nascent Venture Activity. *Journal of Business Venturing*(24), S. 149-164.
- Core, J. E., Guay, W., & Larcker, D. F. (2008). The power of the pen and executive compensation. *Journal of Financial Economics*(88), S. 1-25.
- Diamond, D. W., & Verrecchia, R. E. (September 1991). Disclosure, liquidity and the cost of capital. *Journal of Finance*(46), S. 1325-1359.
- Englich, B., & Mussweiler, T. (2001). Sentencing under uncertainty: Anchoring effects in the court room. *Journal of Applied Social Psychology*(31), S. 1535-1551.
- Englich, B., Mussweiler, T., & Strack, F. (2006). Playing dice with criminal sentences: The influence of irrelevant anchors on experts' judicial decision making. *Personality and Social Psychology Bulletin*(32), S. 188-200.
- Epley, N., & Gilovich, T. (2001). Putting Adjustment Back in the Anchoring and Adjustment Heuristic: Differential Processing of Self-Generated and Experimenter-Provided Anchors. *Psychological Science*(12), S. 391-396.
- Feltham, G. A., Gigler, F., & John, H. (1992). The effects of line-of-business reporting on competition in oligopoly settings. *Contemporary Accounting Research*(9), S. 1-23.
- Fernandes, N. G., Ferreira, M. A., Matos, P., & Murphy, K. J. (2010). *The Pay Divide: (Why) are U.S. Top Executives Paid More?* University of Southern California, Los Angeles.

- Hayes, R. M., & Lundholm, R. (1996). Segment reporting to the capital market in the presence of a competitor. *Journal of Accounting Research*(34), S. 261-279.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (Februar 2012). Information Disclosure and Corporate Governance. *The Journal of Finance*, S. 195-233.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kaplan, S. N., & Minton, B. A. (2008). *How has CEO Turnover Changed?* University of Chicago. Chicago: NBER Working Paper No. W12465.
- LeBoeuf, R., & Shafir, E. (2006). The Long and Short of It: Physical Anchoring Effects. *Journal of Behavioral Decision Making*(19), S. 393-396.
- Leuz, C., & Verrecchia, R. E. (2000). The economic consequences of increased disclosure. *Journal of Accounting Research*(38), S. 91-124.
- Leuz, C., & Wysocki, P. (2006). *Economic consequences of financial reporting and disclosure regulation: What have we learned?* University of Chicago, Chicago.
- Markwort, H. (Hrsg.). (18. April 2012). *Focus Online*. Abgerufen am 1. September 2012 von http://www.focus.de/finanzen/banken/aufstand-bei-der-citigroup-aktionaere-verweigern-topbankern-millionenbonus_aid_739203.html
- Mussweiler, T., & Strack, F. (2000). The Use of Category and Exemplar Knowledge in the Solution of Anchoring Tasks. *Journal of Personality and Social Psychology*(78), S. 1038-1052.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. E. (1987). Experts, Amateurs and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decision. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*(39), S. 84-97.
- Puri, M., & Robinson, D. T. (2007). Optimism and Economic Choice. *Journal of Financial Economics*(86), S. 71-99.
- Ripley, W. Z. (1927). *Main Street and Wall Street*. Boston: Little, Brown and Company.
- Schmidt, C. (2012). *Does Transparency Increase Executive Compensation?* University of Lausanne, Faculty of Business and Economics, Lausanne.
- Stern, H. J. (2012). *Say "No" to Pay-for-performance*. Zürich: eigene Publikation.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*(185), S. 1124-1131.
- Wagenhofer, A. (1990). Voluntary disclosure with a strategic opponent. *Journal of Accounting and Economics*(12), S. 341-364.
- Wilson, T. D., Houston, C. E., Eitling, K. M., & Brekke, N. (1996). A New Look at Anchoring Effects: Basic Anchoring and its Antecedents. *Journal of Experimental Psychology*(125), S. 387-402.

Anhang

Fragebogen 1

FB1

1. Wo sollte Ihrer Meinung nach grundsätzlich der durchschnittliche **Jahreslohn** für einen CEO eines Unternehmens mit 200 Mitarbeitern liegen?

2. Nehmen Sie an Sie suchen einen **CEO** für ihr Unternehmen mit 200 Mitarbeitern und haben den besten Kandidaten für die Arbeit ausgewählt.

3. **Welchen Jahreslohn** bezahlen Sie ihm?

3. **Falls** sich Ihre Antworten 1 und 2 **unterscheiden, begründen** Sie die Differenz bitte kurz in Stichworten:

4. Wie **alt** sind Sie? _____

5. Was ist Ihr **Geschlecht**? _____ männlich _____ weiblich

6. Welche **Studienrichtung** verfolgen Sie?

7. Wie gut waren Sie im Gymnasium in **Mathematik**?

6: herausragend 5.5: sehr gut 5: gut 4.5: befriedigend

4: genügend 3.5: mangelhaft 3: schlecht 2: sehr schlecht

Fragebogen 2

FB2

1. Sie suchen einen **CEO** für ihr Unternehmen mit 200 Mitarbeitern und haben den besten Kandidaten für die Arbeit ausgewählt. Sie und der Kandidat wissen beide, dass CEO's für eine vergleichbare Arbeit folgende Jahreslöhne erhalten (in Tausend):

	Perzentil	Konkurrenzlohn für den CEO
Höchsten 10%	90%	850
Oberen 25%	75%	600
Median (50%)	50%	450
Unteren 25%	25%	380
Tiefsten 10%	10%	290

Welchen Lohn bezahlen Sie ihrem CEO?

2. **Begründen** Sie bitte kurz in Stichworten Ihre Entscheidung, einen Lohn unterhalb, auf dem oder oberhalb des Medians zu bezahlen:

3. Wie **alt** sind Sie? _____

4. Was ist Ihr **Geschlecht**? _____ männlich _____ weiblich

5. Welche **Studienrichtung** verfolgen Sie?

6. Wie gut waren Sie im Gymnasium in **Mathematik**?

- 6: herausragend 5.5: sehr gut 5: gut 4.5: befriedigend
 4: genügend 3.5: mangelhaft 3: schlecht 2: sehr schlecht

Fragebogen 3

FB3

1. Sie suchen eine **Reinigungskraft** für ihr privates Zuhause und haben den besten Kandidaten für die Arbeit ausgewählt. Sie und der Kandidat wissen beide, dass Reinigungskräfte für eine vergleichbare Arbeit folgende Löhne erhalten (in Franken pro Stunde):

	Perzentil	Lohn fürs Reinigen
Höchsten 10%	90%	32
Oberen 25%	75%	27
Median (50%)	50%	23
Unteren 25%	25%	18
Tiefsten 10%	10%	14

Welchen Lohn bezahlen Sie ihrer Reinigungskraft?

2. **Begründen** Sie bitte kurz in Stichworten Ihre Entscheidung, einen Lohn unterhalb, auf dem oder oberhalb des Medians zu bezahlen:

3. Wie **alt** sind Sie? _____

4. Was ist Ihr **Geschlecht**? _____ männlich _____ weiblich

5. Welche **Studienrichtung** verfolgen Sie?

6. Wie gut waren Sie im Gymnasium in **Mathematik**?

- 6: herausragend 5.5: sehr gut 5: gut 4.5: befriedigend
 4: genügend 3.5: mangelhaft 3: schlecht 2: sehr schlecht

Fragebogen 4

FB4

1. Sie suchen einen **Babysitter** für ihre Kinder und haben den besten Kandidaten für die Arbeit ausgewählt. Sie und der Kandidat wissen beide, dass Babysitter für eine vergleichbare Arbeit folgende Löhne erhalten (in Franken pro Stunde):

	Perzentil	Lohn fürs Babysitten
Höchsten 10%	90%	32
Oberen 25%	75%	27
Median (50%)	50%	23
Unteren 25%	25%	18
Tiefsten 10%	10%	14

Welchen Lohn bezahlen Sie ihrem Babysitter?

2. **Begründen** Sie bitte kurz in Stichworten Ihre Entscheidung, einen Lohn unterhalb, auf dem oder oberhalb des Medians zu bezahlen:

3. Wie **alt** sind Sie? _____

4. Was ist Ihr **Geschlecht**? _____ männlich _____ weiblich

5. Welche **Studienrichtung** verfolgen Sie?

6. Wie gut waren Sie im Gymnasium in **Mathematik**?

- 6: herausragend 5.5: sehr gut 5: gut 4.5: befriedigend
 4: genügend 3.5: mangelhaft 3: schlecht 2: sehr schlecht

Fragebogen 5

FB5

1. Bitte lesen Sie den folgenden Artikel und beantworten anschliessend die folgenden fünf Fragen:

Aktionäre verweigern Topbankern Millionenbonus¹⁸

15 Millionen Dollar sollte Citigroup-Chef Vikram Pandit für seine Arbeit in 2011 erhalten – obwohl der Aktienkurs 44 Prozent verlor. Für die Aktionäre war das zu viel. Sie lehnten das Vergütungspaket ab. Doch das letzte Wort haben andere.

Von einem „Meilenstein“ und einer „historischen Entscheidung“ sprachen Analysten und Beobachter hinterher: Auf der Jahreshauptversammlung der Citigroup lehnten am Dienstag (17.4.12) 55 Prozent der Aktionäre den Vergütungsplan für Topmanager ab.

Besonders die Bezahlung von Citigroup-Chef Vikram Pandit störte die Aktionäre. Er sollte insgesamt 15 Millionen Dollar erhalten. Davon entfielen 1,7 Millionen Dollar aufs Grundgehalt. 5,3 Millionen machte der Barbonus aus. Dazu kam noch ein verzögerter Bonus im Wert von 40 Millionen Dollar, der ab 2015 ausbezahlt werden sollte. „Die Chefs verdienen ein gutes Gehalt“, sagte ein Vermögensverwalter, der gegen den Plan gestimmt hatte. „Aber es gibt einen Unterschied zwischen einem guten und einem obszön hohen Gehalt.“ Sauer stieß den Aktionären vor allem auf, dass Pandit sein Millionengehalt erhielt, obwohl der Aktienkurs im vergangenen Jahr um fast die Hälfte gefallen war.

Die Bank hatte die Bezahlung unter anderem damit gerechtfertigt, dass der Gewinn im vergangenen Jahr um vier Prozent auf 11,1 Milliarden Dollar gewachsen war und die Bank die Staatshilfe zurückgezahlt hatte. Ein anderer Vermögensverwalter konnte daher die Proteste nicht verstehen: „Pandit hat einen exzellenten Job gemacht.“ Zudem lag das Gehalt von Pandit 2009 und 2010 nur bei einem Dollar. Daher sei das vorgesehene Paket „angemessen“ gewesen.

Die Aktionäre blockierten auch die Bonuszahlung von 7,2 Millionen Dollar an Finanzvorstand John Gerspach und ähnlich hohe Sonderleistungen für weitere Top-Manager der Bank. Theoretisch hat der Citi-Chef gute Chancen, trotz des Votums die 15 Millionen Dollar zu kriegen. Die Meinung der Aktionäre ist nicht bindend. Aufsichtsratschef Richard Parsons kündigte allerdings eine Überprüfung der Bezahlung an.

¹⁸ Markwort (2012) aus Spiegel Online: „Aktionäre verweigern Topbankern Millionenbonus“

2. Sie suchen einen **CEO** für ihr Unternehmen mit 200 Mitarbeitern und haben den besten Kandidaten für die Arbeit ausgewählt. Sie und der Kandidat wissen beide, dass CEO's für eine vergleichbare Arbeit folgende Löhne erhalten (in Tausend):

	Perzentil	Konkurrenzlohn für den CEO
Höchsten 10%	90%	850
Oberen 25%	75%	600
Median (50%)	50%	450
Unteren 25%	25%	380
Tiefsten 10%	10%	290

Welchen Lohn bezahlen Sie ihrem CEO?

3. **Begründen** Sie bitte kurz in Stichworten Ihre Entscheidung, einen Lohn unterhalb, auf dem oder oberhalb des Medians zu bezahlen:

4. Wie **alt** sind Sie? _____

5. Was ist Ihr **Geschlecht**? _____ männlich _____ weiblich

6. Welche **Studienrichtung** verfolgen Sie?

7. Wie gut waren Sie im Gymnasium in **Mathematik**?

- 6: herausragend 5.5: sehr gut 5: gut 4.5: befriedigend
 4: genügend 3.5: mangelhaft 3: schlecht 2: sehr schlecht

Fragebogen 6

FB6

1. Sie suchen einen **CEO** für ihr Unternehmen und haben den besten Kandidaten für die Arbeit ausgewählt. Sie und der Kandidat wissen beide, dass CEO's für eine vergleichbare Arbeit folgende Jahreslöhne erhalten (in Tausend):

	Perzentil	Konkurrenzlohn für den CEO
Höchsten 10%	90%	850
Oberen 25%	75%	600
Median (50%)	50%	450
Unteren 25%	25%	380
Tiefsten 10%	10%	290

Welchen Lohn bezahlen Sie ihrem CEO?

2. **Begründen** Sie bitte kurz in Stichworten Ihre Entscheidung, einen Lohn unterhalb, auf dem oder oberhalb des Medians zu bezahlen:

3. Datum: _____

4. Unternehmen: _____

5. Name: _____

6. Position: _____

7. Tel.Nr.: _____

8. Alter: _____

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe,
- dass ich sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln nach bestem Wissen und Gewissen korrekt zitiert habe.

Ort, Datum

Stefan Häni