

PERSONALwesen - UNIT 2

Matthias Bernauer
<http://www.matthias-bernauer.de>

7. November 2006

Transaktionskosten

Schwierigkeit, Opportunitätskosten zu erfassen

- Objekte oftmals nicht am *Markt* gehandelt, z.B. Vertragsverlängerung von Managern
- *Regulierung*, z.B. Strom-, Gas- oder Telefentarife in Deutschland
- *strategisches Verhalten*, z.B. Angabe fiktiver Außenoptionen

Lösung: vorsichtige Schätzungen

unvollständige Verträge

Arbeitsvertrag als Beispiel für typischerweise unvollständigen Vertrag

- Rechte und Pflichten sind asymmetrisch verteilt
- Arbeitsentgelt präzise festgelegt
- Tätigkeit/Arbeitsumfang variabel,
z.B. Behebung eingetretener Störungen

vollständige Verträge

- Erfassung *aller* möglichen Zustände
- gerichtsfest *verifizierbar*
- *kontrollierbar* durch unabhängigen Dritten

Verträge umfassen Nutzenverteilung, Pflichten, ...

Voraussetzung vollständiger Verträge

- Erfassung von Zuständen
 - keine Schwierigkeiten Zustände festzulegen
 - keine Partei darf Zustände beeinflussen können, z.B. Brandstiftung, Versicherungsbetrug
 - Zustände müssen kontrollierbar sein
- Anreizbedingungen
- Nachverhandlungen ausgeschlossen

Vertragsprobleme

- Prognosefähigkeit
- Beschreibungsschwierigkeiten (Zustände)
- Ex-Post-Überraschungen
beim besten Wissen nicht vorhersehbare Zustände
Lernen = fortlaufende Ex-Post-Überraschungen / neue Zustände
- Ignorieren unwahrscheinlicher Zustände zur Vertragsvereinfachung
- schlichte Fehler
- unpräzise Formulierung

Vertragsprobleme

- Verifikationsprobleme
- Verhaltensrisiko
 - Risiko als Folge unvollständiger Verträge
 - keiner weiß, wie der Vertragspartner sich künftig verhalten wird
 - z.B. Austrittswunsch, neue Situation nach Gesetzesänderung
 - Probleme vorhersagbar bei einseitig verfassten Verträgen
- Selbstbindungsfähigkeit
 - Versprechen werden eingehalten
 - z.B. Verhalten bei Zufallseinflüsse oder Abweichungen
- Asymetrische Informationsverteilung
 - vorenthaltene Informationen
 - ggf. Vertragsprobleme

relationale Verträge

- Rahmenverträge
 - allg. Ziele
 - Mittel, z.B. Gewinnermittlungsverfahren
 - abstrakt, grob, rechtlich uneindeutig gefasst
 - Bestimmungen über Entscheidungsrechte
 - Regelung von Vertragsanpassungen,
z.B. bedingt durch technologischen Fortschritt, Änderung sozialer oder wirtschaftlicher Bedingungen
- Sicherung langfristiger/dauerhafter Beziehungen

relationale Verträge

- Nachteile
 - zahlreiche Anpassungen in der Zukunft
- typisches Beispiel: Arbeitsvertrag
 - nicht jede Tätigkeit spezifiziert
 - i.d.R. allg. Direktionsrecht
 - gehört Kaffe kochen zum Pflichtbereich

implizite Verträge

- „Als-Ob-Verträge“
- sehr leistungsfähige Regelungen
- gemeinsame Erwartungen, Normen und Regeln
- z.B. implizite Arbeitsverträge: Überstunden und Kurzarbeit zum Ausgleich/Dämpfung konjunktureller Schwankungen anstelle sofortiger Kündigung oder Neueinstellung

Konsequenzen unvollständiger Verträge

keine vorteilhafte Regelungen auf Grund mangelnder
Selbstbindungsfähigkeit möglich

Erwerb von Selbstbindungsfähigkeit:

- Erfahrung: im Zuge der Zeit
- Kenntnisse: Informationen vorausgesetzt
- Vertrauensschaffende Gegebenheiten
- langfristige Interessen
- einseitige Vorleistung
- gute Reputation, gutes Image, Glaubhaftigkeit

Konsequenzen unvollständiger Verträge

spezifische Investitionen

- Folge bereits getätigter Kaufentscheidung/Investition
 - erpressbar
 - Absicherung notwendig
- Lösungsmöglichkeiten
 - vollständige Verträge
 - langfristige Verträge
 - laterale Diversifikation
 - Überkreuz-Beteiligungen

Konsequenzen unvollständiger Verträge

Selbstbindungsfähigkeit

- löst Vertragsprobleme
- Grund für Vertrauen setzt Wissen aus der Vergangenheit voraus,
z.B. gegenseitige Kenntnis prekäre Informationen, gemeinsame Schulzeit
- Interesse an gemeinsamer Zukunft ist Voraussetzung
- fixe Vertragszeiten sind heikel auf Grund des Endspieleseffektes
Vermeidung: Entgelt an den Erfolg nach dem Austreten binden, langfristige Wirkung

Asymmetrische Informationsverteilung

- zwei Parteien
 - Markt: Angebot & Nachfrage
 - Vertrag: Käufer/Verkäufer, Arbeitnehmer/Arbeitgeber
- symmetrische Informationsverteilung:
beide Parteien wissen gleich viel
 - z.B. nichts (Erdöl-Bohr-Erfolg)
- asymmetrische Informationsverteilung:
eine Partei ist besser informiert / Wissensvorsprung
 - z.B. Krankenversicherung - der eigene Gesundheitszustand
 - z.B. Arbeitsvertrag - beabsichtigte Verweildauer,
Arbeitsbedingungen

Asymmetrische Informationsverteilung

- Grundzüge in der Theorie unvollständiger Verträge
- begrenzt rationale Wirtschaftssubjekte
- Wirtschaftssubjekte in ihrer Entscheidungsfindung eingeschränkt (ASIV, unvollständige Informationen, ...)
- Wirtschaftssubjekte handeln opportunistisch: jeder Vertragspartner handelt im eigenen Interesse, jedoch mit unterschiedliche Zielen
- unterschiedliche Risikoneigung (Prinzipal i.d.R. risikoavers)

Bekämpfung asymmetrischer Informationen

- Informationsaufdeckung
bewege den Vertragspartner zur "freiwilligen" Aufdeckung
 - geschickt gestellte Fragen, z.B. Lohnpfandmodell
 - Anreize schaffen, z.B. höhere Rendite für langfristiges Engagement
 - Eigeninteresse erzeugen
 - Kenntnis der eigenen Desinformation: wissen, was man nicht weiß

Bekämpfung asymmetrischer Informationen

- Informationsbeschaffung
 - Informationsquellen/-systeme vorausgesetzt
 - beide Parteien mißtrauisch → es werden zu viele Informationen akquiriert → unnötige Zusatz-Kosten
 - "Blockbooking" als beispielhafter Lösungsansatz
Selbstverpflichtung des Verkäufers, Waren zu einem von ihm festgelegten Preis zu veräußern und bei Ablehnung des Angebots, den Kunden nie wieder zu bedienen.
→ Selbstdisziplinierung: Preis zu hoch → Kunde verloren
→ Reduktion der Transaktionskosten

Bekämpfung asymmetrischer Informationen

- Misrepräsentation
 - besser informierte Vertragspartei deckt Informationen nicht auf
z.B. Frage nach angestrebter Verweildauer als Arbeitnehmer im Unternehmen
 - Restriktionen durch gesetzliche Regelungen
z.B. Frage nach Schwangerschaft beim Bewerbungsgespräch
 - Frage nach dem Grenzpreis mit fragwürdigem Wahrheitsgehalt
z.B. offiziell verkündete Kosten der Produktion übertrieben hoch

Adverse Selection

Asymmetrische Informationsverteilung \Rightarrow wohlfahrtsverhindernd

Beispiele:

- Versicherungssystem
Prämie \approx durchschnittlicher Erwartungswert der Schäden + Verwaltungskosten
 - ▶ Versicherungsnehmer mit geringem Schadensrisiko (VN+) will ggf. für Schäden der "Sünder" (VN-) nicht aufkommen
 - ▶ und scheiden daher aus dem Versicherungssystem aus
 - ▶ Prämien steigen
 - ▶ noch mehr VN+ scheiden aus
 - ▶ nur noch riskante Versicherungsnehmer (VN-) versichern sich

Adverse Selection

- z.B. Gebrauchtwagenmarkt: Interessenten/Nachfrager erlangen nur Durchschnitts-Informationen
 - ▶ Autobesitzer mit überdurchschnittlichen Autos (A+) sind nicht mehr auf dem Markt vertreten
 - ▶ nur Anbieter schlechter Autos (A-) verbleiben
 - ▶ Markt bricht zusammen
- Problem:** Verkäufer schlechter Autos, die ihre negativen Informationen nicht aufdecken. Den Anbietern guter Autos (A+) wird nicht geglaubt und ihre Angebote nur als Durchschnittsgüter betrachtet.

Adverse Selection

- z.B. Unternehmenskrise mit Entscheidungsproblem
 - Lohnsenkung für alle AN (Alternative I)
 - selektive Entlassungen (Alternative II)

A1 ► gute AN wandern ab ► schlechte AN verbleiben

A2 ► schlechte AN gehen ► gute AN verbleiben

Veto: (sozial-)gesetzliche Regelungen und Bestimmungen,
Kündigungsschutz

Signalisierung \gg Reaktion der besser informierten Partei

- Arbeitnehmer (AN) kennen ihre Qualität:
 - hohe Qualität: q^H
 - geringe Qualität: q^N
- AN_{q^N} genießen Vorteil \blacktriangleright nichts signalisieren/ändern
- AN_{q^H} haben Probleme, da sie dem Durchschnitt zugeordnet werden
 - \blacktriangleright reden hilft nichts (cheap talk) - kann jeder
 - \blacktriangleright kostenintensive Signale setzen

kostenintensive Signale setzen

- Signale müssen überprüfbar sein
- Signale taugen nur, wenn sie separieren
 - ▶ separierendes Signal-Gleichgewicht
 - Signale sollen für AN_{q^N} unerreichbar sein
 - AN_{q^H} müssen Interesse am Setzen der Signale haben

Beispiele:

- Bildungszertifikate ▶ große Allokationswirkung
- Interesse an hoher Durchfallquote
 - ▶ "teurere" /wirkungsvollere Signale

Signalisierung \gg Reaktion der schlechter informierten Partei

- schlechter informierte Seite wird aktiv, indem sie versucht, Informationen aufzudecken
- Selbstselektion
- Anreize setzen, Informationen im Eigeninteresse aufzudecken, z.B. Lohnpfandmodell [details]
- Aneignungsproblem beim *Testen* und *Screening*

Reaktion der schlechter informierten Partei

interessante Eigenschaften mittels Assessment Center herausfinden

- These I: die gegenwärtigen Tests sind nicht gut
Indiz: Korrelation zwischen Ergebnis und Karriereerfolg
- These II: gute Tests werden nicht entwickelt
Grund: Arbeitgeber (AG) haben kein Interesse an der teureren Entwicklung, mit diesem potentiellen Arbeitnehmern ggf. positive Eigenschaften bescheinigt würden. Mit Existenz perfekter Test würden nur gute AN ein Jobangebot erhalten. Mit diesem positiven Signal würden AN_{qH} zu konkurrierenden AG abwandern, die ihnen höhere Löhne bieten, da die Entwicklungskosten für den perfekten Test eingespart wurden
► Poaching / Approbationsproblem

besseres Mittel: Probezeit

Moral Hazards

- sittliche Gefährdung / moralische Versuchung
- Gefahr einer Verhaltensänderung, nach Wegfall des Risikos
- vorliegender Widerspruch zwischen kollektiver und individueller Rationalität
- Die Verhaltensänderung ist jedoch nicht "unmoralisch", sondern muss von der ggf. gefährdeten Vertragspartei antizipiert werden

Moral Hazards » Beispiele

- Versicherungswesen
Versicherungsnehmer gehen nach Vertragsabschluss gerne höhere Risiken ein, da evtl. Schäden abgedeckt würden
 - ▶ höherer Selbstbehalt, um Moral Hazard zu vermeiden
- im Unternehmen
 - Arbeitsverhältnisse (Principal-Agent-Problem)
Arbeitnehmer (Principal) halten ihre Leistung zurück, auf Grund mangelnder Kontrolle des Arbeitgebers, Unkündbarkeit oder gesicherten Ansprüchen
 - ▶ leistungsabhängige Entlohnung (Prämien, Akkordlohn)
 - Manager » Free Cashflow Problem

Moral Hazards » Beispiele » Free Cashflow Problem

- Manager ► Free Cashflow Problem
 - free Cashflow: freie Einzahlungsüberschüsse, die nicht zur Finanzierung aktueller Projekte benötigt werden
 - Problem:
 - nur geringes zukünftiges Wachstum erwartet/möglich (Verschlechterung der Ertragssituation/Rendite)
 - eigentlich erforderlich: Abbau von Überkapazitäten
statt dessen: unrentable Investitionen
 - asymmetrische Informationsverteilung zwischen Management und Anteilseignern
 - Interessenskonflikt

Moral Hazards » Beispiele » Free Cashflow Problem

- Manager ► Free Cashflow Problem
 - Interessenskonflikt
 - Manager haben Interesse an Einbehaltung zur Steigerung der Macht (Unabhängigkeit durch die vorhandene finanzielle Mittel für evtl. künftige Projekte) und des eigenen Images.
 - Anteilseigner sind an der sinnvollen Investition ihres Geldes mit einer Rendite $>$ risikoloser Marktzins interessiert. Daher wird Ausschüttung des FCF gefordert, um das Geld an rentablerer Stelle (freier Markt) zu investieren
 - Lösungsansätze
 - alternativer Ertragssatz als Mindestrendite für Kalkulation vorschreiben
 - Interessenharmonisierung durch Belohnungs- & Sanktionssysteme: erfolgsabhängige Entlohnungen, Absetzungsandrohung, Take-over-Gefahr
 - Einschränkung der Dispositionsfreiräume des Managements, Ausschüttungszwänge

Moral Hazards » Beispiele » Finanzverträge

- EK-Geber konsumieren vom Beteiligungskapital (FK)
- Informationsvorteil des Managements gegenüber FK-Gebern, z.B. schlechte Erwartung an laufendes Projekt
 - Bedeutung für Manager: Verlust am Headhuntermarkt (Außenoption)
 - Auswirkung: Wechsel auf riskantere Anlagestrategie, deren Risiko zu Lasten des (unwissenden) FK-Gebers geht, der Erfolg hingegen beiden verbucht wird.
- Lösungsansatz
 - Geldverwendung prüfen, Kontrolle
 - Sicherheiten eintragen/vereinbaren
 - Informationssysteme

Pfänder

Unterscheidung im Hinblick auf die Zeitachse

- up-front-bond, z.B. Gesellschaftsvertrag
- Lohnpfandmodell
- back-front-bond, z.B. Abfindung mit 55 Jahren

Literatur

- Vorlesungsfolien zur Organisation & Kontrolle, Prof. Dr. Bernd Schauenberg, Uni Freiburg, Mai 2006
- Vorlesungsfolien Finanzmanagement, Prof. Dr. Rehkugler, Uni Freiburg, Nov. 2004
- "Agency-Probleme aus Free Cash- flow", Prof. Dr. Breuer, RWTH Aachen

Vorträge

- Vorlesung Personal, Prof. Dr. Bernd Schauenberg, Uni Freiburg, 07.11.2006, 14.11.2006
- Vorlesung Finanzmanagement (Informationsverteilung), Prof. Dr. Rehkugler, Uni Freiburg, Nov. 2004

Matthias Bernauer
Neunlindenstr. 30c
79106 Freiburg im Brsg.

<http://www.matthias-bernauer.de/>

MATTHIAS *online*
BERNAUER
welcome to