

Agency Game - Besitzerrolle

Ausgangslage

Das Delegieren von Aufgaben ist ein zentraler Vorgang in jeder modernen Wirtschaft.

Absicht

Sie schaffen eine Erfahrungsgrundlage für ein vertieftes Verständnis des «Agency-Problems»: Aufträge werden systematisch nicht genau im Sinne des Auftraggebers ausgeführt.

Rahmenbedingungen

Sie spielen zu zweit: Je ein Besitzer und ein Geschäftsführer.

Auftrag

- Sie sind Besitzer einer Firma, die Sie aber nicht selber führen.
- Sie glauben, dass Ihre Firma nächstes Jahr etwa 1 Million Gewinn abwerfen müsste, wenn sich der Geschäftsführer mächtig anstrengt. Strengt er sich nur wenig an, dann liegt vermutlich nur etwa eine halbe Million drin.
- Der Geschäftsführer erhält ein Fixum von 50'000 pro Jahr und eine Gewinnbeteiligung.
- Sie bestimmen nun diese Gewinnbeteiligung. Entscheiden Sie, wie viel Prozent des Gewinnes dem Geschäftsführer nächstes Jahr zukommt. Sie tragen diesen Satz in der folgenden Tabelle ein und teilen Ihren Entscheid dem Geschäftsführer mit.

Runde	Prozentsatz	Gewinn der Firma (Fixum bereits abgezogen)	Ausbezahlte Gewinnbeteiligung	Nettogewinn Besitzer
1.				
2.				
3.				

- Der Geschäftsführer wird Ihnen den Gewinn melden.
 - Sie können das Resultat mit dem Geschäftsführer kurz besprechen.
-

Agency Game - Geschäftsführerrolle

Ausgangslage

Das Delegieren von Aufgaben ist ein zentraler Vorgang in jeder modernen Wirtschaft.

Absicht

Sie schaffen eine Erfahrungsgrundlage für ein vertieftes Verständnis des «Agency-Problems»: Aufträge werden systematisch nicht genau im Sinne des Auftraggebers ausgeführt.

Rahmenbedingungen

Sie spielen zu zweit: Je ein Besitzer und ein Geschäftsführer.

Auftrag

- Sie sind Geschäftsführer einer Firma und werden am Gewinn Ihrer Firma beteiligt. Wie hoch diese Gewinnbeteiligung ist, wird Ihnen demnächst vom Besitzer der Firma mitgeteilt.
- Sie entscheiden sich anschliessend, wie stark Sie sich anstrengen, den Gewinn der Firma zu steigern.
- Ihr Fixum beträgt jährlich 50'000.

Anstrengungs-niveau	Arbeitszeit pro Woche	Vermutlicher Gewinn der Firma (Ihr Fixum ist bereits abgezogen)
A	20	-200'000
B	30	200'000
C	40	500'000
D	50	700'000
E	60	850'000
F	70	950'000
G	80	1'000'000

Diese Tabelle ist dem Besitzer nicht genau bekannt. Das soll so bleiben.

Sie teilen dem Besitzer nun mit, wie hoch der Gewinn der Firma ist. Wenn er Sie danach fragt, warum er nicht höher ist, geben Sie alle möglichen Gründe an, aber nicht, dass Sie sich zu wenig angestrengt hätten.

Spass am ökonomischen Denken

Runde	Prozentsatz	Anstrengungsni veau	Gewinn der Firma (Fixum bereits abgezogen)	Ausbezahlte Gewinnbeteilig ung
1.				
2.				
3.				

Agency Game – Trainerhinweise

Zeitbedarf: 15 Minuten

Durchführung

- 2 Personen bilden eine Gruppe: Besitzer und Geschäftsführer.
- Keiner darf die Rolle des anderen lesen.
- Besitzer entscheidet über Gewinnbeteiligung des Geschäftsführers. Er trägt dies ein und teilt den Prozentsatz mit.
- Der Geschäftsführer entscheidet über sein Anstrengungsniveau und teilt den Gewinn der Firma dem Besitzer mit.
- Spielen Sie drei Runden.

Lösung und Besprechung

Diese Übung führt nicht zu einem definierten Resultat. Ein wichtiger Einflussfaktor ist die «Freizeitpräferenz» des Geschäftsführers: Wie viel wert ist ihm die Freizeit? Ebenfalls wichtig sind psychologische Faktoren, die im Verhandlungsgespräch zu Beginn einer neuen Runde geführt werden.

Welcher der Besitzer hat am meisten Gewinn gemacht?

Sammeln Sie die Resultate aus der Klasse, damit die Teilnehmenden ihr eigenes Resultat einstufen können.

Warum hatten nicht alle Besitzer die gleiche Chance auf einen guten Gewinn?

Weil man «faulen» Geschäftsleitern mehr Gewinnbeteiligung für die gleiche Anstrengung bieten muss. Nicht alle haben die gleiche Präferenz für Freizeit.

Macht eine Rangliste Sinn, welche die Geschäftsführer mit dem höchsten Bonus eruiert?

Nein, es haben ja nicht alle gleich viel dafür gearbeitet. Zudem: Wenn sich niemand über seine eigenen Präferenzen getäuscht hat, ist jeder in seinem individuellen Optimum und daher sind alle Geschäftsführer «Sieger».

Welcher der hier anwesenden Geschäftsführer hätte bei 100%iger Gewinnbeteiligung sein Anstrengungsniveau angehoben?

Fast alle, oder zumindest viele. Die Antwort zeigt, wie stark das Agency-Problem hier tatsächlich ein Problem ist.

Wie stark müsste sich der Geschäftsführer theoretisch anstrengen?

Das hängt davon ab, was ihm seine Freizeit wert ist. Sind ihm 10 Stunden Freizeit pro Woche 25'000 Franken zusätzliches Jahreseinkommen wert, so müsste er bei 10% Gewinnbeteiligung das Anstrengungsniveau D wählen.

Auf jeden Fall müsste eine grössere Gewinnbeteiligung zu höherem Einsatz führen. Im Detail sieht seine Situation so aus:

Anstrengungs-niveau	Arbeitszeit pro Woche	Grenzkosten (verpasste Freizeit)	Grenznutzen (Ihr Fixum ist bereits abgezogen)
A	20	-	-
B	30	10	400'000 · b
C	40	10	300'000 · b
D	50	10	250'000 · b
E	60	10	200'000 · b
F	70	10	100'000 · b
G	80	10	50'000 · b

«b» steht für Beteiligung, gemeint ist der Prozentsatz der Gewinnbeteiligung.

Wer hat beobachtet, dass eine grössere Gewinnbeteiligung zu einem grösseren Einsatz führt? - Wer hat das Gegenteil beobachtet?

Die Antworten können wie folgt auf der Wandtafel oder auf einem Flipchart gesammelt werden:

	Anstrengungs-niveau erhöht	Anstrengungs-niveau gleich	Anstrengungs-niveau verringert
Satz erhöht			
Satz gleich			
Satz verringert			

Dabei hat jeder Besitzer 2 Beobachtungen einzutragen (Veränderung zwischen Runde 1 und 2, Veränderung zwischen Runde 2 und 3).

Theoretisch erwartete Beobachtungen: Das ist sehr beruhigend, denn es spricht für die Rationalität.

Theoretisch nicht erwartete Beobachtungen: Das ist nicht beunruhigend, sofern dies in deutlich kleinerem Umfang zutrifft (vgl. Teil I, Kapitel 2). Es gibt auch psychologische Argumente, die hier eine weit grössere Rolle spielen als in einem relativ anonymen Kontext (wie Kauf von Zahnbürsten). Fragen Sie die entsprechenden Gruppen, was vorgefallen ist und wie sie sich dies erklären.

Im Übrigen können die gleichen Effekte wie beim Lastwagenfahrerspiel angebracht werden. Diese können ebenfalls aus der Klasse erfragt werden:

- Begrenzte Rationalität: Die Teilnehmer durchschauen ihre Kosten/Nutzen-Situation nicht ganz.
- Moral/Psychische Kosten: Man will anständig sein und lässt sich diesen Anstand etwas kosten (in Form von Verzicht auf mehr Gewinn).
- Versteckte Nutzen/Kosten: Es gibt Kosten und Nutzen, die hier nicht abgebildet sind, z.B. geringere Chancen auf einen guten Job, falls die Firma Verlust macht.
- Psychologischer Nutzen: Man kann sich aus Ehrgeiz anstrengen, oder wenig anstrengen, nur um dem «bösen» Besitzer eins auszuwischen.
- Besitzer kennt den Geschäftsführer: Er kann abschätzen, welche Wirkungen eine veränderte Gewinnbeteiligung auf den persönlichen Einsatz hat.

Hinweise und Anregungen

Zum Thema Leistungsgesellschaft

Dieses Spiel setzt das Anstrengungsniveau gleich mit dem zeitlichen Einsatz. Dies ist zwar nicht unrealistisch, aber vielleicht vor dem Hintergrund der vielen überarbeiteten Menschen in unserer Gesellschaft nicht gerade erbaulich. Hier könnte eine Diskussion um die (nicht ökonomische, aber nichts desto trotz wichtige) Frage anschliessen, wie sehr man sich von Leistungsanreizen «motivieren» lassen sollte.

Für Dozenten und Dozentinnen mit Freude an Psychologie

Die Gewinnbeteiligung kann auch zur Zerstörung von intrinsischer Motivation führen. Damit stossen wir vermutlich an die Grenzen der (eng verstandenen) Ökonomie. Neuere Untersuchungen stimmen nämlich skeptisch in Bezug auf die Gewinnbeteiligung als Instrument zur Motivation. (Vgl. zur Übersicht Osterloh/Wübker: Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement, 1999, Gabler Verlag, Wiesbaden, Seiten 73-87)

Für Dozenten und Dozentinnen mit Freude an Mathematik

Die Besitzer dürfen die Rolle des Geschäftsführers lesen. Frage: Würden Sie - nach Kenntnis der Situation des Geschäftsführers - einen anderen Satz wählen? Warum? Sie können aus dem Verhalten Ihres Geschäftsführers dessen Wertschätzung für die Freizeit abschätzen.

- Wenn dem Geschäftsführer die Freizeit (10h pro Woche) 10'000 Jahreseinkommen wert ist, dann wäre der optimale Satz 20%.
 - Wenn dem Geschäftsführer die Freizeit (10h pro Woche) 25'000 Jahreseinkommen wert ist, dann wäre der optimale Satz 26%.
-

- Wenn dem Geschäftsführer die Freizeit (10h pro Woche) 100'000 Jahreseinkommen wert ist, dann wäre der optimale Satz 34%.

(Die Berechnung dieser Werte ist recht kompliziert und muss den Studierenden vermutlich nicht näher gebracht werden. Die Werte können aber der allgemeinen Orientierung dienen.)

Abschluss

Die Gewinnbeteiligung ist ein nützlicher, aber bei weitem nicht vollkommener Lösungsansatz für das Agency-Problem. Bei der Entwicklung von Lohnsystemen spielen diese Überlegungen in der Praxis eine grosse Rolle.